

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Změna systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci
Modification of Employee Remuneration System in a Selected Organization

Student: Bc. Romana Dubná

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Horváthová Petra, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Romana Dubná

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

Změna systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci
Modification of Employee Remuneration System in a Selected
Organization

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Metodika a metody zpracování
3. Teoretická východiska odměňování zaměstnanců
4. Charakteristika vybrané organizace
5. Analýza současného systému odměňování zaměstnanců
6. Návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BYARS, Lloyd L. a Leslie W. RUE. *Human Resource Management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-735-3055-7.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. SOET, vol. 17. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3789-5.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

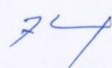
Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017





doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Místopřísežné prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně. Přílohu č. 2 danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 21.4.2017



.....
Romana Dubná

Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za veškeré cenné rady, konzultace a odborné vedení při zpracovávání této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala vedoucí ekonomicko-personálního útvaru Ing. Ivetě Esterkové ze společnosti Šroubárna Kyjov s. r. o. za její ochotu, vstřícné jednání a čas, který mi věnovala.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Metodika a metody zpracování.....	6
3	Teoretická východiska odměňování zaměstnanců	8
3.1	Definice a cíle řízení odměňování	8
3.2	Systém odměňování zaměstnanců	8
3.3	Strategie odměňování	10
3.3.1	Zásady strategie odměňování	11
3.3.2	Tvorba a realizace strategie odměňování	11
3.3.3	Metriky v oblasti odměňování.....	13
3.4	Mzdové formy	13
3.4.1	Časová mzda	14
3.4.2	Úkolová mzda	15
3.4.3	Doplňkové formy	16
3.5	Zásluhové odměňování.....	17
3.5.1	Odměňování podle výkonu – pobídkové odměny.....	18
3.5.2	Odměňování podle kompetencí.....	19
3.5.3	Odměňování podle přínosu	20
3.6	Nehmotná odměna	20
3.7	Hodnocení práce	22
3.7.1	Cíl a postup při hodnocení prací	23
3.7.2	Důvody pro a proti hodnocení práce	23
3.7.3	Kategorie hodnocení práce	24
3.8	Struktury stupňů a mzdové/platové struktury.....	27
3.8.1	Typy mzdových/platových struktur	27
3.8.2	Základní kroky při vytváření a zavádění mzdových struktur.....	29
3.9	Zaměstnanecké výhody	30
3.9.1	Členění zaměstnaneckých výhod	30

3.9.2	Cafeteria systém	31
4	Charakteristika vybrané organizace	33
4.1	Organizační struktura	34
4.2	Struktura zaměstnanců.....	34
5	Analýza současného systému odměňování zaměstnanců.....	37
5.1	Současný systém odměňování zaměstnanců	37
5.1.1	Základní mzda	37
5.1.2	Doplňkové formy	38
5.1.3	Mzdové příplatky	40
5.1.4	Zaměstnanecké výhody	41
5.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření	42
6	Návrhy a doporučení.....	60
7	Závěr.....	64
	Seznam použité literatury.....	67
	Seznam zkratk	69
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Odměňování patří k nejdůležitějším personálním činnostem a vytvoření funkčního systému odměňování je složitý a velmi komplikovaný proces. Zaměstnavatel musí dodržovat různá omezení ze strany státu, jako je např. minimální mzda, způsob zdanění, výše příspěvků a podmínky kolektivní smlouvy. S těmito omezeními hledá kvalitní zaměstnance s patřičnými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a nabízí jim přijatelnou odměnu a také spokojenost, která se poté odrazí na jejich výkonu. Proces odměňování je také komplikovaný z důvodu různých skupin zaměstnanců a odlišností požadavků na pracovní místo. Důležitou zásadou systému odměňování je, aby byl spravedlivý, motivující, efektivní a transparentní. Pokud by zaměstnanci považovali systém odměňování za nespravedlivý, mohou mít menší motivaci a může dojít k poklesu pracovní morálky. Proto by měla platit zásada za stejnou práci, stejná odměna.

Cílem této diplomové práce je analýza systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci a na základě zjištěných informací a poznatků navrhnout možná řešení a doporučení, která by mohla vést ke zlepšení stávajícího systému odměňování.

Tato diplomová práce se bude skládat z teoretické a praktické části. Teoretická část bude zaměřena na východiska systému odměňování zaměstnanců a veškeré poznatky budou čerpány z odborné české a zahraniční literatury. Nejdříve budou popsány celky, jako je systém a strategie odměňování a poté se bude postupovat k jednotlivým dílčím částem. Budou zde představeny mzdové formy, vysvětleny zásluhové odměny, které se určují podle výkonu, kompetencí a přínosu. Pro stanovení podmínek pro spravedlivé odměňování je důležité využívat hodnocení práce. Dále budou popsány struktury stupňů a mzdové/platové struktury a teoretickou část budou uzavírat zaměstnanecké výhody a jejich členění.

Praktická část se bude skládat z tří dílčích částí, jimiž jsou charakteristika vybrané organizace, popis a analýza současného systému odměňování zaměstnanců a návrhy a doporučení. Veškeré informace budou získány z webových stránek organizace, z interních materiálů a z dotazníkového šetření.

První část bude začínat představením organizace, na kterou se tato práce zaměřuje. Bude vysvětleno, čím se zabývá, jaká je její historie, organizační struktura a detailně popsaná struktura zaměstnanců. Následující část bude zaměřena na analýzu současného systému odměňování. Nejdříve bude popsán stávající systém odměňování, poté budou vytvořeny výzkumné otázky, na základě kterých bude sestaveno dotazníkové šetření, které bude zaměřeno

na všechny zaměstnance organizace. Pro lepší přehlednost bude ke každé otázce dotazníkového šetření vytvořen graf, který bude interpretován. Tato část bude uzavřena vyhodnocením výzkumných otázek.

V poslední části budou předloženy konkrétní návrhy a doporučení, které by mohly přispět ke zlepšení systému odměňování. Tyto návrhy a doporučení budou vycházet z analýzy současného stavu odměňování a z dotazníkového šetření.

2 Metodika a metody zpracování

V této kapitole budou představeny metodika a metody, které budou využity při zpracování diplomové práce.

Práce je rozdělená do dvou základních celků – teoretické a praktické části. Teoretická část je sepsána podle odborné české a zahraniční literatury. Je využívána metoda srovnání při porovnání různých názorů jednotlivých autorů na problematiku odměňování. Dále je využita analýza, která znamená rozložení zkoumaného objektu či situace na jednotlivé části. Díky této metodě, je možné poznat určitý systém a zjistit na jakém principu funguje. Metoda analýzy je využita jak v teoretické, tak praktické části. Další metodou je syntéza, pomocí které se jednotlivé části sjednotí v jeden celek a zároveň se sledují vzájemné souvislosti mezi jednotlivými celky. Syntézu lze použít např. při shrnutí výsledků dotazníkového šetření anebo k propojení teoretické a praktické části a formulování závěrů. Mezi další využívané metody patří indukce a dedukce, které spolu navzájem souvisí. Z jednotlivých poznatků budou pomocí indukce vyvozeny obecné závěry. Naopak při dedukci se z obecných závěrů přechází k méně obecným.

Praktická část je sepsána na základě studia interních materiálů organizace. V úvodu je představena organizace, její historie, současný vývoj a organizační struktura. Další část je zaměřena na popis stávajícího systému odměňování, který je sepsán na základě Kolektivní smlouvy a Směrnic organizace. Budou zde využity i metody kvantitativního výzkumu, mezi které se řadí výzkumné otázky a dotazníkové šetření. Stanovené výzkumné otázky jsou zaměřeny na spokojenost se systémem odměňování. Sběr informací se provádí pomocí nejčastějšího způsobu, a to metody písemného dotazování. Sestavený dotazník se musí nejdříve pilotně ověřit a zjistit, zda je srozumitelný pro respondenty. Nevýhodou kvantitativního výzkumu může být, že výsledky mohou být velmi obecné a nedokážou se dostat do hloubky problému. Výsledky dotazníku jsou podpořeny grafy a tabulkami pro lepší přehlednost (Zeman, 2013).

Cílem diplomové práce je změna stávajícího systému odměňování zaměstnanců v organizaci. Na základě dotazníkového šetření vzniknou návrhy a doporučení, které pomohou změnit stávající systém odměňování.

3 Teoretická východiska odměňování zaměstnanců

Pro získání efektivního návrhu na zlepšení odměňování ve vybrané organizaci je důležité si nejprve vysvětlit několik základních témat, které lze najít v problematice odměňování zaměstnanců. Na začátku budou představeny definice a cíle odměňování. Dále bude vymezen systém a strategie odměňování. V další části budou rozebrány druhy mzdových forem a zásluhové odměňování. Významnou roli hraje i hodnocení práce a následně budou důkladně popsány struktury stupňů a mzdové/platové struktury. Konec budou uzavírat zaměstnanecké výhody.

3.1 Definice a cíle řízení odměňování

Odměňování se řadí mezi nejdůležitější personální činnosti a zabývá se strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak hmotnou, tak nehmotnou formou. Zabývá se realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, metod a postupů odměňování), usilujících o uspokojování potřeb organizace i osob na ní zainteresovaných. Důležitým cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů (Armstrong, 2009).

Mezi cíle řízení odměňování patří:

- odměňovat zaměstnance podle hodnoty, kterou vytvářejí,
- propojovat postupy odměňování s cíli organizace i s hodnotami a potřebami zaměstnanců,
- odměňovat správné věci, které jsou důležité z hlediska chování a výsledků,
- přispívat k získávání a udržování potřebných vysoce kvalitních zaměstnanců,
- motivovat zaměstnance a získávat jejich oddanost a angažovanost,
- přispívat k rozvíjení a udržení talentovaných zaměstnanců,
- zajistit rovné odměňování,
- fungovat transparentně, průhledně a srozumitelně (Horváthová, Čopíková, 2014).

3.2 Systém odměňování zaměstnanců

Systém odměňování, který je složen ze vzájemně souvisejících procesů a postupů odměňování, je vytvořen podle strategického odměňování. Cílem těchto procesů a postupů odměňování je, aby bylo ve prospěch organizace, stejně jako lidí pracujících v organizaci. Odměňování se skládá z hmotného a nehmotného odměňování (Armstrong, 2015).

Byars a Rue (2001) tvrdí, že organizační odměny zahrnují všechny typy odměn, a to jak vnitřní tak vnější, které jsou poskytovány organizací v důsledku pracovního poměru. Vnitřní odměny jsou vnitřní záležitostí jednotlivce a jsou obvykle odvozeny od zapojení do určitých činností nebo úkolů. Uspokojení z práce, pocit úspěchu, osobní růst a postavení jsou příklady vnitřních odměn. Většina vnějších odměn jsou přímo řízené a distribuované organizací. Mezi vnější odměny se řadí např. plat/mzda, formální uznání, zaměstnanecké výhody, povýšení, společenské vztahy a zaměstnanecké prostředí. I když se vnitřní a vnější odměny od sebe navzájem liší, přesto spolu úzce souvisí. Například zaměstnanec, který obdržel vnější odměnu v podobě zvýšení platu může také prožívat pocity úspěchu (vnitřní odměna) a interpretuje si zvýšení platu jako znamení dobře vykonané práce.

Koubek (2011) vymezil tři hlavní otázky, které si musí organizace položit při vytváření systému odměňování:

1. Jakého výsledku chce firma svým systémem odměňování dosáhnout?
2. Jak důležité jsou pro zaměstnance různé typy odměn?
3. Jaké vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?

Na základě odpovědí na tyto otázky se pak již konkrétně zvažuje:

- „vnitřní strukturu mezd a platů,
- úroveň mezd a platů neboli nastavení reálných mezd na strukturu mezd a platů,
- placení jednotlivců,
- zda platit za odpracovaný čas nebo za výsledky,
- zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů,
- zaměstnanecké výhody a příplatky,
- řízení a kontrolu mezd a platů,
- výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování“
(Horváthová et al., 2014, s. 180).

Celkové odměňování

Celková odměna se skládá z hmotných i nehmotných složek odměňování jak je zobrazeno v tabulce 3.1. Tyto složky, společně tvořící konzistentní celek, obsahují mzdu/plat, povinné příplatky, zásluhovou odměnu, zaměstnanecké výhody, pochvalu, uznání, odpovědnost, kariérní postup a tak dále. Všechny tyto složky může zaměstnavatel využít k získávání, udržení a motivování zaměstnanců. (Armstrong, 2015).

Tabulka 3.1 Složky celkové odměny

Celková odměna	
Hmotné odměny	Nárokové: mzda/plat, povinné příplatky
	Nenárokové: <i>Přímé</i> – variabilní, zásluhové odměňování <i>Nepřímé</i> – zaměstnanecké výhody
Nehmotné odměny	pochvala, odpovědnost, samostatnost, uznání, kariérní příležitosti, kvalita pracovního života

Zdroj: HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. SOET, vol. 17. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. s. 30. ISBN 978-80-248-3789-5.

Základní mzda/plat je množství peněz, podle kterých se formuje sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo. Je variabilní podle úrovně práce nebo podle úrovně požadovaných dovedností.

Povinné příplatky dostávají zaměstnanci nad rámec základní mzdy/platu a určují je zvláštní předpisy, např. práce v noci, o víkendech nebo o státních svátcích (Horváthová, Čopíková, 2014).

Variabilní odměny neboli výkonnostní odměna se obvykle váže přímo na výkon jednotlivce, týmu nebo organizace. Do těchto odměn spadají např. věrnostní prémie, odměna k životnímu jubileu, vánoční odměny a tak dále. Někdy je organizace zařazuje do zaměstnaneckých výhod (Bláha, 2013).

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány zaměstnancům, zpravidla se nevážou na výkonnost a mohou být poskytovány podle postavení pracovního místa v organizační hierarchii či podle délky zaměstnání (Kociánová, 2010).

Nehmotné odměny jsou odměny, které neobsahují přímé platby a většinou vyplývají z práce. Jedná se např. o pocit úspěšnosti, uznání, možnost vzdělávání a rozvoje nad rámec současné práce, možnost k rozvoji kariéry a další (Armstrong, 2009).

3.3 Strategie odměňování

Strategie odměňování spadá do strategie řízení lidských zdrojů v organizaci jako jedna z funkčních strategií organizace. Nachází se zde vertikální a horizontální provázanost. Vertikální provázanost znamená, že z celkové strategie organizace vyplývají jednotlivé funkční strategie (marketingová, výrobní, prodejní, řízení lidských zdrojů atd.). Horizontální provázanost znamená, že jednotlivé funkční strategie odpovídají jedna druhé. Do funkční strategie spadá strategie řízení lidských zdrojů, která se dále rozděluje na strategie jednotlivých personálních činností. Jednou z těchto strategií je strategie odměňování, která popisuje plány

organizace týkající se odměňování zaměstnanců, vytváření politiky a procesů odměňování tak, aby odpovídaly požadavkům podnikání (Horváthová, Čopíková, 2014).

Strategie odměňování je základem pro navrhování a uplatňování určitého systému odměňování za účelem dosahování tří hlavních cílů: výkonnosti, konkurenceschopnosti a spravedlnosti. Strategie odměňování nabízí odpovědi na dvě základní otázky: 1) Jaké kroky se musí vykonat, aby politiky a postupy odměňování splňovaly účel odměňování? 2) Jakým způsobem to provést? Strategie odměňování se od sebe navzájem odlišují, stejně jako se odlišují všechny organizace, a neustále se vyvíjí a mění se (Armstrong, Taylor, 2015).

3.3.1 Zásady strategie odměňování

Řízení strategického odměňování je založeno na komplexu přesvědčení a základních zásad, které se shodují s hodnotami organizace a pomáhají je uvádět k životu. Vymezují způsob, jakým organizace uplatňuje odměňování, jsou východiskem politiky odměňování a nabízí návod ke krokům, které jsou obsaženy ve strategii odměňování. Základní principy by se měly týkat spravedlnosti, rovnosti, logičnosti a průhlednosti. Pokud není strategie odměňování pro zaměstnance spravedlivá a rovná, tak nejspíše nebude v praxi přinášet žádoucí výsledky. K základním zásadám strategie odměňování patří:

- propojenost strategie odměňování s podnikovou strategií a strategií lidských zdrojů,
- propojenost politiky odměňování s kulturou organizace,
- odměňování zaměstnanců na základě toho, co organizace oceňuje,
- hodnocení zaměstnanců podle jejich kompetencí a přínosu,
- splnění principů spravedlnosti, rovnosti, logičnosti a průhlednosti,
- zabezpečovat, aby bylo odměňování průhledné, a aby se se zaměstnanci jednalo jako s významnými zainteresovanými stranami,
- udělit manažerům pravomoci a dovednosti, aby prostřednictvím odměňování mohli pomoci k dosahování cílů (Armstrong, 2009).

3.3.2 Tvorba a realizace strategie odměňování

Je efektivní a podstatné formálně definovat strategii odměňování zejména proto, aby byla v písemné podobě a také aby sloužila jako východisko pro plánování a komunikaci. Strategie odměňování se může týkat různých oblastí, je však důležité, aby byla dosažena správná rovnováha. Pozornost by měla být zaměřena na kroky, které jsou nejpotřebnější a rozhodující. Je třeba určit priority, respektovat realitu a správně se strategicky rozhodnout. Důležité je, aby strategie odměňování byla jednoduchá, protože příliš složitá strategie

odměňování komplikuje zavádění a realizaci odměňování. Jednotlivé kroky odměňování se musí plánovat tak, aby byly realizovatelné. Dále se musí se předem zjišťovat, jaké problémy by mohly vzniknout a jak se budou řešit. Podstatnou věcí je zvážení role, kterou budou při provedení hrát linioví manažeři. Je rovněž nutné posoudit reakce lidí na změny. Tyto změny musí být předem naplánované (Armstrong, 2009).

Pro určení strategie odměňování je důležitá **analýza současného systému odměňování** v organizaci. Při této analýze by měli být zapojeni vrcholoví i linioví manažeři a zaměstnanci organizace. Prostřednictvím této analýzy je nutné:

- Vykonat **analýzu stávající strategie odměňování**. Tato analýza se zaměřuje například na otázky jako: Je strategie odměňování perspektivní? Jaké jsou její cíle? Je pružná? Je provázána se strategií organizace a strategií řízení lidských zdrojů?
- Vykonat **analýzu efektivnosti stávajícího systému odměňování**, jejímž prostřednictvím se dají získat odpovědi například na následující otázky: Dá se tvrdit, že mzdy a benefity jsou konkurenceschopné? Dá se považovat systém odměňování za motivační? Jsou poskytovány zaměstnancům i nehmotné formy odměňování? Nedochází k porušování legislativy? Je tento systém spravedlivý? Kolik činí náklady na odměňování?
- Vykonat **průzkum názorů zaměstnanců** na současný systém odměňování, a to nejlépe prostřednictvím psaných dotazníků.
- Vykonat **analýzu vnitřního prostředí**. Prostřednictvím této analýzy se zjišťují například následující otázky: Jaké hodnoty zastává organizace? Jaké kompetence by měly mít zaměstnanci? Jak zní hlavní cíle strategie organizace?

Dále se pokračuje **analýzou vnějšího prostředí** zaměřenou na faktory, které ovlivňují strategii odměňování. Týká se zejména konkurenčních tlaků, globalizace, změn v populačním vývoji a změn v zaměstnanosti, vývoje legislativy a úrovní mezd/platů a trendů na trhu. Následným krokem je **diagnóza**, která zjišťuje proč se něco děje. Je nutné provést diagnózu všech problémů, které mohou vzniknout, aby se mohly vyřešit.

K vytvoření strategie odměňování jsou třeba formulovat zásady strategie odměňování, které jsou více rozepsány v kapitole 3.3.1. Dalším krokem je formulování strategie odměňování, ve které mohou být i konkrétní záměry týkající se jednotlivých oblastí odměňování. Jedním z cílů je dosažení rovnováhy mezi hmotnými a nehmotnými odměnami.

Formulování strategie se bude týkat např. struktury mezd či platů, celkové odměny a její rozdělení na pevnou a pohyblivou složku, rozdělení v rámci pozic, růstu mezd či platů a vytvoření nehmotného odměňování. Dalším krokem je určit prioritní oblasti strategie a připravit si argumentaci pro každou z navrhovaných strategií. Následně přichází implementace a komunikace se zaměstnanci, což je často považováno za složitý proces, který je nutný efektivně řídit. Je důležité zajistit podporu managementu a spolupráci všech zainteresovaných osob. Je nutné vytvořit časový plán akce, včetně kontrolních bodů. Dále je velmi důležitá pravidelná komunikace cílů, metod činností a dopadů. Ke strategii odměňování vždy patří stanovení cíle a kritéria úspěšnosti a je nutné neustále provádět kontrolu plnění strategie během celého časového horizontu, na který byla vytvořena (Horváthová, Čopíková, 2014).

3.3.3 Metriky v oblasti odměňování

Na odměňování zaměstnanců musí organizace vynaložit velké peníze. Je důležité vždy vyhodnotit, zda byly náklady na odměňování efektivní či nikoliv, pomocí kritéria (měřítka, metriky) úspěšnosti. Podle cílů strategie odměňování by měly být stanoveny tato kritéria. Mezi tato měřítka/metriky patří:

- míra odchodů zaměstnanců,
- získání a udržení si vysoce výkonných a kvalifikovaných zaměstnanců,
- zlepšení pracovního výkonu zaměstnanců,
- zvýšení úrovně motivace zaměstnanců,
- zvýšení úrovně kompetencí zaměstnanců,
- zvýšení kvality odvedené práce,
- zlepšení produktivity práce,
- zlepšení zaměstnaneckých vztahů ve společnosti,
- zvýšení výkonnosti společnosti.

Každý rok by se měla sledovat a vypočítávat tyto měřítka a poté srovnávat s předchozími roky, aby se ukázalo, jak se míra odměňování změnila v porovnání s mírou změn v organizaci jako celku (Horváthová, Čopíková, 2014).

3.4 Mzdové formy

Cílem mzdových forem je ocenit výsledky práce, pracovního jednání a hospodaření s věcnými a finančními prostředky. Mzdové formy jsou skvělým motivátorem a přispívají k zlepšení pracovního výkonu jednotlivce, pracovního kolektivu a organizace jako celku.

Aby tyto formy fungovaly, musí být stanoveny zásady, které je třeba dodržovat. Při zavádění a uplatňování se dbá například na to, aby pracovní úkoly a požadovaný pracovní výkon byly předem definovány, dále aby pracovní výkon byl ovlivnitelný zaměstnanci, mzdové formy byly transparentní a pochopitelné, a aby zaměstnanci věděli, jaké mzdové formy budou ovlivněny výsledkem firmy a kolik mohou utržit při jeho dosažení. V případě nedodržení zásad se mohou projevit negativní důsledky v podobě snížení produktivity, fluktuace a pracovní neschopnosti.

Mzdové formy lze rozdělit do následujících dvou skupin:

1. **Základní mzda/plat** – časová mzda, úkolová mzda.
2. **Doplňkové formy** – osobní ohodnocení, prémie, provize, bonus, odměny, účast na výsledcích (Dvořáková et al., 2012).

3.4.1 Časová mzda

Časová mzda je určena hodinovou, týdenní nebo měsíční částkou. Hodinová mzda se skládá z počtu odpracovaných hodin a mzdového/platového tarifu. Měsíční mzda/plat vychází z mzdového/platového tarifu, který je odvozen od kalendářního měsíce. Dá se říci, že zaměstnanci jsou odměněni za to, kolik času stráví v práci, nezávisle na tom jaký výkon podají. Ačkoliv by mělo být odměňování více zaměřené na přínos zaměstnanců pro firmu, v praxi je tato forma nejvíce využívána a zpravidla tvoří největší část celkové odměny zaměstnance (Kaňáková, Bláha, Babicová., 2000; Horváthová, Čopíková, 2014).

Časové mzdy/platy se mohou tvořit podle relativní hodnoty práce v organizaci, které vychází z relativní náročnosti a významu pracovních míst, požadavků na kvalifikaci, odpovědnosti, náročnosti, pracovních podmínek a dalších charakteristik pracovních pozic. Dále lze mzdu stanovit podle tržní ceny, která se odvíjí od poptávky po práci ze strany organizace a nabídky práce, kterou nabízejí lidé.

Mezi výhody časové mzdy patří:

- snadné určení výše mzdy/platu,
- jednoduchý systém a nízké administrativní náklady,
- zaměstnanci si mohou lehce spočítat, kolik si vydělají,
- přispívá k pozitivním pracovním vztahům v organizaci, jelikož lidé jsou s touto odměnou více spokojeni než s odměnou podle výkonu či zásluh.

Časová mzda má i své nevýhody:

- zaměstnanci nejsou motivováni k vyšším výkonům,
- líní zaměstnanci mohou dostávat stejnou mzdu jako jejich pracovitější kolegové,
- zvyšují se náklady na kontrolu zaměstnanců, zda splňují očekávaný výkon.

Aby nedocházelo k negativním vlivům časové mzdy, jsou zaváděny doplňky a modifikace, např.:

- nabídka pobídkové mzdy ve formě prémie, bonusů, osobního ohodnocení nebo účasti na výsledku,
- stanovení diferencované mzdy podle výkonu zaměstnance, která se skládá ze dvou až tří sazeb (Horváthová, Čopíková, 2014).

3.4.2 Úkolová mzda

Odměňování podle úkolů je efektivní u výrobních dělníků. Mzda se odvíjí od množství odvedeného výkonu vyjádřeného plněním výkonových norem v kusech nebo normohodinách. Úkolová práce může být individuální nebo skupinová a odměna je vyplácena podle množství jednotek práce. Aby mohla být úkolová mzda zavedena, musí být splněny následující předpoklady:

- pracovní postup, výkonové normy a technologický postup musí být předem stanoveny,
- výkonové normy musí znát zaměstnanci před zahájením práce a nemohou být uplatněny se zpětnou platností,
- pro plynulé plnění pracovních úkolů musí být potřebný materiál, suroviny, energie, nástroje aj. v požadovaném množství, kvalitě a termínu na pracovišti,
- je zavedena kontrola odváděného množství a kvality práce.

Úkolová mzda má své výhody:

- vede k vyššímu výkonu zaměstnanců,
- při vyšší časové efektivitě klesají náklady,
- není nutná kontrola zaměstnanců,
- je považována za pobídkovou mzdu, protože je založena na jednoduchém vztahu mezi výdělkem a skutečným pracovním výkonem.

Úkolová mzda má i své nevýhody:

- zaměstnanci upřednostňují kvantitu před kvalitou,
- požaduje dobrou organizaci práce, která je drahá,
- snaha zaměstnance dosáhnout vyšší mzdu může vést k fyzickému vyčerpání,
- důraz na osobní výkon může vyvolat neshody mezi zaměstnanci (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000; Dvořáková et al., 2012).

3.4.3 Doplnkové formy

Mezi doplňkové formy odměňování, které doplňují časovou nebo úkolovou mzdu, lze zařadit osobní ohodnocení, prémie, bonusy, provize, odměny, účast na výsledcích atd. **Osobní ohodnocení** má za úkol motivovat zaměstnance k lepším výkonům a žádanému jednání. Toto hodnocení stanovuje přímý nadřízený podle slovního hodnocení kritérií, která hodnotí množství a kvalitu práce, schopnosti, dovednosti a sociální jednání. Může být stanovena podle procenta ze mzdového tarifu.

Prémie lze dělit na jednorázové a pravidelné. Do jednorázových může spadat např. věnostní prémie za odpracovaný počet let ve společnosti nebo prémie za přítomnost při nulové pracovní neschopnosti. Prémie jsou vypláceny opakovaně za měřitelné nebo kvantifikovatelné výsledky práce (Dvořáková et al., 2012).

Provize se řadí mezi pobídkovou formu mzdy. Podle Horváthové et al. (2014) je provize nejvíce využívána u obchodníků, zaměstnanců ve službách apod., kde výsledek je ovlivněn zaměstnancem a není vhodné evidovat využití pracovní doby a určit pracovní postupy. Může být stanovena procentem z peněžního ukazatele, např. obratu, tržeb, zisku, nebo pomocí pevné sazby za jednotku prodeje.

Bonus je vyplácen za dosažení stanovených cílů, stupně celkového výkonu organizačního útvaru nebo dokončení projektu podle zadaného standardu. Bonus může být kolektivní nebo individuální. Společnosti mohou bonusem odměňovat vynikající výsledky práce každý rok, některé ho přiznávají pouze těm zaměstnancům, kteří odvádějí skvělé výsledky po období dvou až tří let.

Jednorázové a mimořádné odměny jsou vypláceny při mimořádném pracovním úsilí, za nestandardní pracovní úspěch nebo může mzdově zvýhodnit zaměstnance za délku pracovního poměru ve firmě. K takovým odměnám se řadí např. odměny na dovolenou a k Vánocům (13. a 14. mzda), k pracovnímu a životnímu výročí, za vynálezy a zlepšovací nápady nebo za záchranu lidského života aj.

Účast na výsledcích je forma mzdy, která je vyplácena zaměstnancům za přispění k dosažení hospodářských výsledků. Monitoruje se tím zlepšení produktivity, snížení nákladů, získávání a stabilizace zaměstnanců, ale i zhoršení sociálních konfliktů v pracovních vztazích a spolupráce či dokonce účast zaměstnanců na řízení. Není však dokázáno, že tento typ mzdy stimuluje zaměstnance k lepšímu individuálnímu pracovnímu výkonu (Dvořáková et al., 2012).

3.5 Zásluhové odměňování

Individuální zásluhové odměňování se váže na výkon jednotlivce, na jeho přínos a kompetence, jak lze vidět v obrázku 3.1. Lze být vyplácena v podobě zvýšení základní mzdy/platu nebo ve formě bonusů (variabilní odměny) nebo kombinací těchto dvou způsobů. Individuální zásluhové odměňování lze dělit na:

- odměňování podle výkonu,
- odměňování podle kompetencí,
- odměňování podle přínosu.

Do zásluhového odměňování může spadat i odměna na základě délky zaměstnání, která se váže na délku nepřetržitého zaměstnání na jednom pracovním místě nebo na různých pracovních pozicích, ale u jednoho zaměstnavatele. Tento typ odměňování je na ústupu a místo něj se k posílení stabilizace zaměstnanců využívají věrnostní prémie neboli odměny k pracovnímu výročí (Horváthová, Čopíková, 2014).

Obr. 3.1 Individuální zásluhová odměna



Zdroj: HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. SOET, vol. 17. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. s. 114. ISBN 978-80-248-3789-5.

3.5.1 Odměňování podle výkonu – pobídkové odměny

Smyslem výkonového odměňování je odměnit zaměstnance rychle a přímo. Některé organizace aplikují odměny přímo k ziskovosti, jako odezva úspěchu jejich podnikání, takže může společnost prostřednictvím nich růst a snižovat náklady na odměňování. Pobídkové odměny mohou být vypláceny měsíčně, čtvrtletně nebo pololetně. Tím je dosahováno lepšího výkonu zaměstnanců, než když se mzdy upravují jen jednou ročně (Byars, Rue, 2011).

O odměňování podle výkonu lze říci, že pokud zaměstnanci splní určitou úroveň výkonu, dostanou určitou výši odměny. Díky výkonovému odměňování může růst produktivita a naopak se snižovat absence a fluktuace zaměstnanců. V posledních letech je toto odměňování aplikováno na všechny zaměstnance v organizaci a díky tomu se zvyšuje podíl na celkové odměně zaměstnance.

Odměňování podle výkonu se může vztahovat k jednotlivci, týmu, organizaci jako celku nebo ho lze kombinovat. V každé kategorii existuje více možností pro odměňování. U individuální pobídkové odměny lze využít například úkolovou mzdu, která je více popsána v kapitole 3.4.2 nebo bonusy, prémie a provize, kterým je věnována podkapitola 3.4.3. Skupinové neboli týmové odměňování se používá, když je obtížné stanovit výkon jednotlivce a pracovní činnosti jsou vzájemně provázané. V této kategorii lze uplatnit odměňování založené na cílech, tedy pokud skupina či tým dosáhnou stanoveného cíle. Dále se může vyplácet skupinový/týmový bonus, který není spojen s uskutečněním daného cíle, ale tým ho získá na základě dobře odvedené práce. Poslední kategorií je odměňování organizace jako celku, který je odvozen od výkonnosti organizace. Do této kategorie spadají např. podíly na výnosu, podíl na zisku a systémy vlastnictví akcií. Podíl na výnosu je založený jednak na měření toho, k jakému zlepšení výkonnostních ukazatelů došlo ve srovnání s určitou stanovenou základnou, jednak na vyčíslení jeho finančního výnosu, který je nejčastěji v důsledku snižování nákladů, a také na rozdělení části dosaženého finančního výsledku mezi zaměstnanci. Zaměstnanci mohou dopomoci ke snižování nákladů a zlepšovat produktivitu tím, že nebudou plýtvat materiálem, navrhnou nové nebo lepší výrobky nebo služby a odvádějí lepší práci. Druhým způsobem mohou být podíly na zisku, kdy jsou zaměstnancům vypláceny zvláštní odměny (v hotovosti či akciích) podle zisku organizace, a to jako příplatek k jejich běžným odměnám nebo k bonusům. Tato odměna se určuje podle stanoveného vzorce nebo je stanovena managementem. U posledního odměňování podle vlastnictví akcií zaměstnanci dostávají volné akcie anebo si je mohou pořídit se slevou. Poté zaměstnanci jako vlastníci akcií mají právo na výplatu dividend, avšak většinou nemají právo hlasovat na valné hromadě.

Některé organizace raději odměňují týmy než jednotlivce, jelikož považují týmovou práci za značně významnou. Každý typ systémů má své výhody i nevýhody, které jsou uvedeny v tabulce 3.2. Společnosti často využívají kombinaci těchto typů tzv. kombinované plány (Horváthová et al., 2014).

Tabulka 3.2 Výhody a nevýhody variabilního odměňování

Typ systému	Výhody	Nevýhody
Celoorganizační systémy pobídek	Umožňují zaměstnancům podílet se na úspěšnosti organizace, čímž se může zvýšit jejich loajalita k organizaci. Mohou se zaměřit na vybraný okruh hlavních faktorů ovlivňujících výkonnost organizace. Mohou se používat v kombinaci s jinými formami variabilního odměňování – možnost odměňovat kolektivní úsilí.	Nezabezpečují, že budou fungovat jako individuální pobídky. Tzn., umožňují nepříliš výkonným jednotlivcům „vést se“ s organizací a mají slabší motivační účinek, protože jen málo zaměstnanců může přímo ovlivnit konečné výsledky organizace.
Individuální pobídkové odměny	Nabízí přímý vztah mezi individuální odměnou a výkonem jednotlivce. Podporuje vysoce výkonné zaměstnance. Je-li odměna dostatečně vysoká, může mít bezprostřední vliv na motivaci a angažovanost zaměstnanců.	Mohou vést k posilování individualismu. Vyžadují existenci přesných a spolehlivých metod hodnocení výkonu.
Skupinové/týmové pobídky	Povzbuzuje k týmové práci. Povzbuzuje víceborovost zaměstnanců. Zvyšuje tlak týmu na jednotlivce s nižším výkonem a motivuje je ke zlepšení. Umožňuje pružnější využití členů týmu.	Zaměstnancům může vadit, že není vidět jejich individuální přínos k výsledkům týmu. Obtížnost nastavit spravedlivé ukazatele výkonu a hodnocení výkonu týmu. Může se stát, že týmy budou mezi sebou soutěžit v neprospěch organizace.
Kombinované plány	Spojují výhody různých typů systému pobídek.	Mohou být příliš složité. Mohly by rozptýlit vliv týmových/skupinových nebo individuálních prvků.

Zdroj: HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, Vol. 12. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. s. 197. ISBN 978-80-248-3554-9.

3.5.2 Odměňování podle kompetencí

Podle Armstrong (2009) je odměňování podle kompetencí založeno na úrovni jejich kompetencí, kterou při vykonávání svých rolí demonstrují. Zaměstnanci dostávají zaplacení za svou schopnost pracovat v současnosti i v budoucnosti.

„Odměňování na základě kompetencí může být definováno jako placení lidí za rozvoj a používání jejich dovedností, znalostí, schopností a chování, které podporují vysokou úroveň výkonnosti jednotlivce, týmu i celé organizace“ (Horváthová, Čopíková, 2014, s. 121).

Odměňování podle kompetencí klade důraz na dovednosti a schopnosti, které zaměstnanci v organizaci uplatňují. Tato odměna není založena na přehnaném zdůrazňování kvantitativních a často nerealistických cílů, jako je tomu u odměny na základě výkonu. Je oblíbená z důvodu toho, že odměňuje zaměstnance za to, co jsou schopni dělat, a nikoliv za výsledky, které se špatně ovlivňují a nemohou je mít pod kontrolou. Při odměňování podle kompetencí nelze jednoznačně určit, zda se má odměňovat za schopnosti chování, tj. jak se zaměstnanci chovají, nebo za odborné schopnosti (odbornou způsobilost), tj. co zaměstnanci musejí znát a jsou schopni dobře udělat (Armstrong, 2009).

Horváthová a Čopíková (2014) tvrdí, že odměňování podle kompetencí je nejvíce využíváno u manažerských pozic a u vysoce kvalifikovaných specialistů. U zaměstnanců je kladen důraz nejen na znalosti a dovednosti, ale především na žádoucí chování orientované na výsledky.

3.5.3 Odměňování podle přínosu

Při odměňování podle přínosu se posuzují jak výsledky práce zaměstnance, tak i co do práce vnáší v podobě úrovně schopností chování i odborných schopností, které mají vliv na tyto výsledky. Toto odměňování se zaměřuje na to, proč a k čemu zaměstnanci v organizaci jsou. Cílem je, aby svými dovednostmi a úsilím pomáhali k dosahování cílů organizace nebo svého týmu. Lze využívat různé přístupy k určení přínosu pro různé skupiny lidí. Tento přístup je transparentní. To znamená, že každý chápe, jak systém funguje. Zaměstnanci a představitelé se podílejí na jeho vzniku a jsou součástí pravidelné kontroly jeho účinnosti (Armstrong, 2009).

3.6 Nehmotná odměna

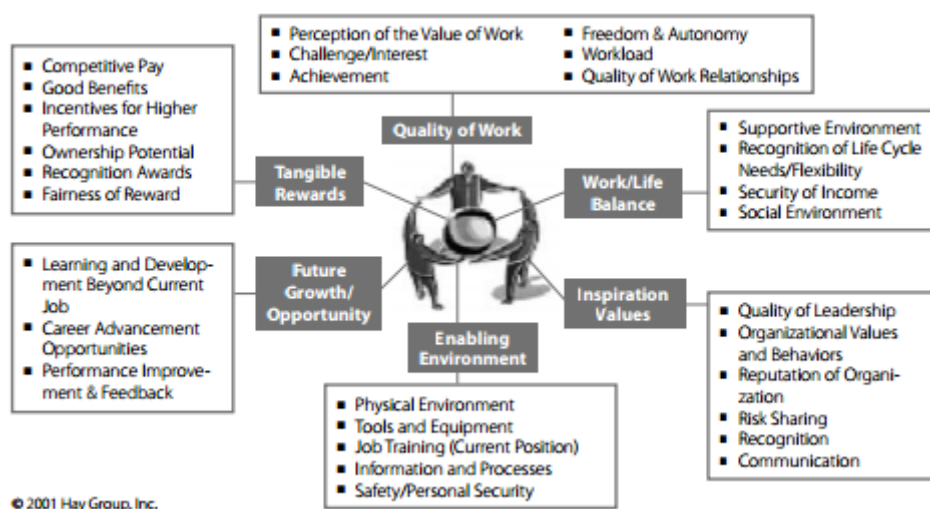
Další neméně důležitou složkou celkové odměny je odměna nehmotná, protože finanční odměna, prostřednictvím níž jsou uspokojovány základní potřeby zaměstnanců, nemusí být dostačující. Součástí nehmotné odměny nejsou přímé platby, protože zaměstnancům záleží kromě peněz také na pracovních podmínkách, seberealizaci, vztazích s vedením organizace a se spolupracovníky. Navíc má každý jedinec kromě základních potřeb také potřebu něčeho dosáhnout či být úspěšným a uznávaným zaměstnancem. V poslední době nabývá nehmotná

odměna na významu, proto by každá společnost neměla důležitost nepeněžních odměn opomíjet (Horváthová, Čopíková, 2014).

Model společnosti Hay Group

Při nehmotném odměňování lze uplatnit několik přístupů, ale za průkopníky lze označit poradenskou společnost Hay Group, která vyvinula The Hay Group Engaged Performance Model. Tento model, znázorňuje 6 složek, kdy pět z nich představuje nehmotnou odměnu a šestá odměnu hmotnou (viz obr. 3.2).

Obr. 3.2. The Hay Group Engaged Performance Model



Zdroj: HAY GROUP. *Engage Employees and Boost Performance*, 2011, s. 7 [online]. [cit. 29.3.2017]. Dostupné z: <http://www.haygroup.com/us/downloads/details.aspx?id=7343>

Kvalita práce. Do této složky je zařazen faktor vnímání hodnoty práce, který vysvětluje, že pokud zaměstnanci věří, že jejich práce dává smysl, je oceňovaná a mají uspokojení z práce, tak vynakládají velké pracovní úsilí. Dalším faktorem je příležitost k úspěchu, kdy lidé, kteří mají vysokou potřebu úspěchu jsou aktivnější, vyhledávají příležitosti, chtějí dosáhnout uznání a ocenění. Neméně důležitým faktorem je kvalita pracovních vztahů. Příznivé vztahy s vedoucími i spolupracovníky podporuje vytváření kultury vysokého výkonu.

Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem. Pro zaměstnance je důležité, skloubení pracovního života se soukromým, proto se nabízí pružné pracovní doby, práce doma, částečný úvazek, sdílení pracovního místa nebo zvláštní systémy dovolené. Tyto odměny se nachází ve faktoru uznání potřeb životního cyklu/flexibilita. Dalším faktorem je jistota příjmu. Pokud zaměstnanci budou mít pocit nejistoty příjmů, tak mohou hledat další

zaměstnání, pracovat o víkendech a večerech, čímž dochází k narušováním mezi pracovním a soukromým životem. Je proto důležité, aby si zaměstnanci byli jisti svým příjmem.

Inspirace a hodnoty. Podstatným faktorem je pověst organizace. Dobrá pověst může přilákat nové zaměstnance a stávající ji nebudou chtít opustit. Organizace by se měla snažit dosahovat dobrých výsledků, dodávat kvalitní výrobky a služby, měla by se chovat eticky a nabízet svým zaměstnancům dobré podmínky. Nejvýznamnějším je faktor uznání. Vedoucí může např. pochválit zaměstnance, vyslat ho prezentovat na významnou akci nebo mu být udělen titul „Pracovník roku“.

Příznivé, možnosti poskytující prostředí. Faktor fyzické prostředí, pojednává o dobře zorganizovaných pracovištích, které mají pozitivní vliv na pracovní výkon zaměstnanců. Jde např. o nejvhodnější uspořádání zařízení, minimalizace zbytečných přesunů nebo estetické řešení. Dalším faktorem jsou nástroje a vybavení. Zaměstnanci rádi využívají nejmodernější nástroje a vybavení jako je třeba notebook, nejnovější operační systém, chytrý mobil či moderní vysokozdvihový vozík.

Budoucí růst a příležitost. Podstatnou složkou nehmotného odměňování je vzdělávání a rozvoj nad rámec současné práce, kdy je zaměstnancům umožněno rozvíjet své znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje a připravit je tak na náročnější úkoly. Přispívají k lepší motivaci, angažovanosti a oddanosti zaměstnanců. Faktor příležitosti k postupu v kariéře nabízí zaměstnancům příležitosti realizovat svůj potenciál, postupovat do vyšší úrovně, tedy rozvíjet svou kariéru. Tím je zajištěno, že organizace bude mít dostatek potřebných zaměstnanců. Může jít např. o plány osobního rozvoje, mosty kariéry a podporu pro zaměstnance, kteří se chtějí rozvíjet (Horváthová, Čopíková, Bláha, 2016).

3.7 Hodnocení práce

Při odměňování hraje hodnocení práce významnou roli. Zejména pro stanovení podmínek pro spravedlivé odměňování a také jako nástroj naplňování zásady, že za stejnou práci má být i stejná odměna (Armstrong, 2009).

Koubek (2015, s. 292) definuje hodnocení práce jako „systematické určování hodnoty a rozměru každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům) v organizaci, a to za účelem stanovení vnitřních relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací v odměňování.“

3.7.1 Cíl a postup při hodnocení prací

Mezi cíle hodnocení práce spadá:

- uveřejnit data potřebné k vytvoření a udržování spravedlivých a obhajitelných mzdových a platových stupňů a struktur,
- vytvořit co nejvěcnější základnu pro zařazování prací do stupňů (tříd) a zprostředkovat tak jednotný přístup při rozhodování o zatřídění prací,
- definovat relativní hodnotu prací, založenou na spravedlivém, uceleném a pečlivém posouzení,
- poskytnout vhodné porovnávání s tržními sazbami prací nebo rolí se srovnatelnou komplikovaností nebo množstvím práce,
- být průhledný – východiska, měřítka pro vymezení stupňů a zařazování prací by měla být jasná,
- zaručit, aby organizace naplňovala svou povinnost poskytovat stejnou peněžní odměnu za stejnou práci či stejné hodnoty (Armstrong, 2009).

Hodnocení prací může probíhat ve dvou krocích:

1. **Rozbor práce a zpracování popisů práce.** Při rozboru jsou shromážděny a tříděny data o pracích. Tyto data se týkají názvu a účelu práce, hlavních a vedlejších pracovních úkolů, organizačního členění pracoviště, pracovních postupů, technického vybavení a podmínek práce. Popis pracovních činností lze být analytický, neanalytický nebo tržní. Shromážděné údaje jsou přepracovány do standardizovaných popisů práce, čímž vzniká základna pro hodnocení práce, tvorbu motivačního programu organizace nebo informace pro ostatní personální činnosti.
2. **Převedení popisů práce do kvantitativního vyjádření.** Toto vyjádření může být ve formě řad, kdy jsou požadavky na budoucího zaměstnance seřazeny od nejdůležitějších po ty nejméně důležité. Dále mohou být činnosti určeny podle stupně nebo bodů. Činnosti jsou sestavené tak, že se porovnávají popisy stupňů s jejich charakteristikami (Dvořáková et al., 2012).

3.7.2 Důvody pro a proti hodnocení práce

Důvody pro používání hodnocení práce, zejména analytické hodnocení práce, jsou:

- lze zajistit jasnost kritérií, na jejichž základě jsou hodnoceny práce, a může nabídnout platformu pro provádění procesu posuzování,

- k vytvoření spravedlivé a obhajitelné mzdové/platové struktury lze využít strukturovaný a systematický proces posuzování hodnot prací a jejich relací,
- je třeba mít dostatečné informace k vytvoření stupňů (tříd) práce a mzdových/platových sazbách,
- analytické systémy jsou nejlépe využitelné pro zabezpečování stejné odměny za práci stejné hodnoty a slouží k obraně před případnými stížnostmi nebo žalobami.

Někteří kritici jsou proti hodnocení práce z různých důvodů. Říkají, že hodnocení práce je byrokratická, nepružná, časově náročná a pro dnešní organizace nevhodná záležitost. Jiní konstatují, že toto hodnocení může v organizacích vytvářet zbytečné a nežádoucí hierarchie a mocenské vztahy. Dalším důvodem proti je názor, že se hodnocení práce nezabývá vnějšími relacemi. Dále kritici konstatují, že systémy hodnocení nemusí časem fungovat, jelikož se zaměstnanci naučí, jak s nimi manipulovat, aby dostáli vyššího stupně (třídy). Další problém se nachází v hodnocení práce na základě předsudků vyplívající z vlastních představ hodnotitelů (Armstrong, 2009).

3.7.3 Kategorie hodnocení práce

Hodnocení práce lze rozdělit do tří kategorií a to na analytické a neanalytické hodnocení práce a tržní oceňování. Výhody a nevýhody jednotlivých kategorií hodnocení práce jsou uvedeny v tabulce 3.3.

Analytické hodnocení práce

Toto hodnocení je založeno na rozkládání práce na větší množství faktorů, kterými mohou být např. dovednost, odpovědnost, fyzické a psychické požadavky, pracovní podmínky atd. Výhodou je, že hodnotitel zkoumá každou charakteristiku práce zvlášť, než určí její relativní hodnotu, a má daná měřítko, která zvyšují objektivitu hodnocení práce. Mezi metody analytického hodnocení práce patří bodovací metoda a metoda faktorového porovnávání (Armstrong, Taylor, 2015).

Bodovací metoda patří mezi nejčastěji používanou metodu. Práce je rozložena na dílčí faktory a každému z těchto faktorů je přiřazen počet bodů podle předem stanovené stupnice. Organizace si sama stanovuje faktory a postup pro přidělování bodů, a to na základě toho, které faktory považuje za nejdůležitější. Podle celkového počtu bodů jednotlivých míst se vytváří mzdový tarif.

Základní postup spočívá ve výběru faktorů, kterých může být libovolný počet. Mezi tyto faktory patří např. znalosti, dovednosti, týmová práce, pracovní podmínky, kreativita, odpovědnost za výsledky anebo pravomoci k rozhodování. Následně se určí stupnice jednotlivých faktorů a definice jednotlivých úrovní. Podle relativní důležitosti těchto faktorů se stanoví jednotlivé váhy. Dále se sestaví faktorové schéma obsahující hodnoty bodů, které jsou přiděleny jednotlivým úrovním všech faktorů. Dalším krokem je zhotovení bodového manuálu prací a rozdělení prací do stupňů. Výsledkem je pořadí prací dle bodové hodnoty (Horváthová, Čopíková, 2014).

Metoda faktorového porovnávání se podobá bodovací metodě. Podobně jako u bodovací metody se vybírají klíčové pracovní místa, tak se i identifikují faktory (kritéria hodnocení, požadavky práce), ale nedělí tyto faktory na subfaktory a stupně. Další odlišností je, že se tvoří pořadí hodnocených prací (pracovních míst) u každého z faktorů (požadavku práce). Při této metodě se porovnávají pracovní místa u každého faktoru navzájem a vzniká tak pořadí pracovních míst podle jednotlivých faktorů (Koubek, 2015).

Neanalytické hodnocení práce

Neanalytické hodnocení práce porovnává práci jako celek a nejsou zkoumány jeho jednotlivé prvky nebo faktory. Do neanalytického hodnocení se řadí metoda pořadí prací, metoda párového porovnávání a klasifikační metoda.

Metoda pořadí prací je založena na porovnávání prací a jejich uspořádávání do pořadí podle jejich hodnoty pro organizaci. Metoda není složitá, je srozumitelná a časově a organizačně nenáročná. Na druhou stranu je velmi subjektivní, neexistují žádné důvody, které by odůvodňovaly pořadí prací.

Metoda párového porovnávání porovnává jednotlivé práce mezi sebou. Ta práce, která má více bodů, má pro organizaci nejvyšší hodnotu. Tato metoda je jednoduchá a srozumitelná, navíc je více systematická, než metoda pořadí práce. Nevýhodou je, že je subjektivní, nevysvětluje důvody pro přiznání bodů a při porovnávání velkého množství práce je zapotřebí obrovské množství výpočtů (Horváthová et al., 2014).

U **klasifikační (katalogové) metody** dochází k vytvoření tzv. katalogu zahrnující určité modelové třídy nebo stupně prací, které jsou definovány na základě rozdílů v závazcích, odpovědnosti, dovednostech, podmínkách práce a dalších faktorech práce. Podle porovnání popisu pracovního místa s modelovými popisy práce každé ze tříd vznikne hodnota určité konkrétní práce na pracovním místě, která je poté umístěna do odpovídající třídy.

Podle množství dovedností, odpovědností, povinností a ostatních požadavků ve skupině prací, které jsou hodnoceny, se určuje počet potřebných tříd nebo stupňů. Metoda je jednoduchá, srozumitelná a snadno použitelná. Nevýhodou je, že je málo pružná, protože hodnotí práci jako celek, je citlivá na přesnost a je nutná pečlivost jak při přípravě, tak v jejich porovnávání (Koubek, 2014).

Tržní oceňování

Tržní oceňování je způsob posuzování mzdových/platových sazeb podle tržních sazeb pro srovnatelné práce. Lze tvrdit, že jde o vnější porovnávání (Benchmarking) a cenu práce stanovuje trh. Jde tedy o tržní oceňování, které lze uskutečňovat pomocí mzdových šetření z různých zdrojů, např. z publikovaných šetření realizovaných personálními agenturami nebo ČSÚ; ze speciálních šetření, která si realizují sami personalisté nebo mohou být provedena na zakázku poradenskými organizacemi; pomocí klubových šetření; z odborných publikací a článků anebo podle inzerátů nabízející práci (Horváthová et al., 2014).

Tabulka 3.3 Výhody a nevýhody kategorií hodnocení práce

Přístup	Výhody	Nevýhody
Analytický	<ul style="list-style-type: none"> • systematický • poskytuje hodnotitelům definovaná měřítka, které pomáhají k zvýšení objektivitu a důslednosti soudů. • poskytuje obranu proti stížnostem na nerovnoměrný plat 	<ul style="list-style-type: none"> • drahý a časově náročný při vytváření a implementaci • může být příliš složitý • nezajišťuje kompletní objektivitu nebo důslednost
Neanalytický	<ul style="list-style-type: none"> • snadné vytvoření • poskytuje jednoduchý a rychlý způsob třídění prací do stupňů 	<ul style="list-style-type: none"> • spoléhá se na celkový a potenciálně subjektivní rozsudky, které nezahrnují komplikovanost pracovních míst • nejsou definované standardy • neposkytují obranu proti stížnostem na nerovnoměrný plat
Tržní oceňování	<ul style="list-style-type: none"> • realistické – je to trh, který určuje hodnotu pracovních míst • pokud jsou dostupné údaje o trhu, tak je snadný • tržní relace mohou být použity jako vodítko pro vnitřní relace 	<ul style="list-style-type: none"> • nemusí být k dispozici přesné údaje o trhu • ignoruje problém vnitřní spravedlnosti • mohou vytvářet nerovné platy

Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. s. 141. ISBN 978-80-247-2890-2, upraveno.

3.8 Struktury stupňů a mzdové/platové struktury

Mzdová/platová struktura je tvořena množstvím stupňů. U struktur úzkých nebo širokých stupňů je ke každému stupni přiřazena velikost nebo šíře mzdového/platového rozpětí. Tato velikost nebo šíře stanovuje rozpětí stupně pro postup v odměňování a je obvykle definována jako rozdíl mezi nejnižším bodem a nejvyšším bodem rozpětí, a to v procentním poměru k nejnižšímu bodu. Mzdové struktury definují různé úrovně odměny za pracovní místa nebo skupin míst podle jejich relativní vnitřní hodnoty, které vycházejí z hodnocení práce a také podle vnější relace, která vychází z tržních sazeb a někdy ze sjednaných sazeb za práci. Poskytují prostor pro růst odměny s ohledem na výkon, schopnosti, přínos nebo dobu zaměstnání (Armstrong, 2009).

3.8.1 Typy mzdových/platových struktur

Podle Dvořákové et al. (2012) se mohou dělit mzdové/platové struktury podle tří kritérií:

- pevný mzdový tarif (jedna sazba v Kč/hod. nebo Kč/měsíc),
- s rozpětím od – do (např. 72 Kč/hod. – 85 Kč/hod.),
- určení pouze dolní hranice.

Horváthová a Čopíková (2014) rozeznávají dva způsoby tvorby mzdové/platové struktury s rozpětím mzdových/platových tarifů:

1. Rozmezí mzdových/platových tarifů na sebe navazují. V případě dosažení maxima pro konkrétní tarifní stupeň lze mzdu/plat zaměstnance zvýšit pouze přeřazením do vyššího stupně.
2. Rozmezí mzdových/platových tarifů, které se překrývají. U tohoto typu lze odměnit vyšší mzdou výborně pracujícího zaměstnance z nižšího tarifního stupně lépe než podprůměrného pracovního, který se nachází ve vyšším stupni.

Podle skupin zaměstnanců nebo podle úrovní řízení může organizace k odměňování používat různé mzdové struktury. Jde například o struktury pro manuální zaměstnance, administrativní, technické a hospodářské funkce a tak dále. Existují i pozice, na které se nevztahuje tarifní systém. Jde především o vyšší manažerské pozice, vrcholový management a vybrané pozice specialistů. V tomto případě se sazba určí přímo podle dané práce/pracovního místa tzv. individuální sazby.

Mezi typy základních mzdových/platových struktur patří:

- „struktura úzkých stupňů (tradiční stupňovitá mzdová struktura),

- struktury širokých stupňů,
- širokopásmové struktury,
- struktury skupin kariéry,
- struktury skupin prací,
- kombinace struktur kariér/prací a širokopásmových struktur“ (Horváthová, Čopíková, 2014, s. 96).

Struktury úzkých stupňů (tradiční stupňovitá mzdová struktura) jsou tvořeny posloupností stupňů, do nichž jsou zařazeny práce/pracovní místa, které jsou zhruba stejné hodnoty. Stupňů může být 10 nebo více a u dlouhodobě zavedené struktury, především ve veřejném sektoru, mohou mít až 18 stupňů. U každého stupně je stanovena mzdová/platová rozpětí, která se rozlišují podle jejich velikosti či šíře. Rozpětí u úzkých stupňů se obvykle pohybují mezi 20 % - 40 % a dává možnost pro zvýšení mzdy/platu. Uprostřed se nachází referenční bod, který představuje sazbu pro plně schopného zaměstnance, který je plně kvalifikovaný pro vykonávání práce na dané pracovní pozici. Někdy ji lze nazvat jako sazbu odpovídající politice odměňování z důvodu souvislosti s tržními sazbami (Armstrong, 2009; Horváthová, Čopíková, 2014).

Struktury širokých stupňů obsahují spíše 6 až 9 stupňů a rozpětí se obvykle pohybují mezi 40 % - 50 %. Tato struktura je často využívána organizacemi, protože odpovídají skutečným hierarchiím v dnešních plošších organizačních strukturách. Dále jsou nenáročné na řízení, mohou být používány flexibilněji a mohou snížit nekontrolovaný pohyb do vyšších stupňů.

Širokopásmové struktury obsahují čtyři nebo pět pásem a jejich šířka se pohybuje mezi 50 % - 80 %. Hranice pásem v některých organizacích mohou být určeny na základě hodnocení práce. Jednotlivé pracovní role se mohou řadit do pásem podle tržních sazeb, nebo podle kombinace hodnocení práce a analýzy tržních sazeb. Pásmo jsou rozděleny podle typu rolí, které jsou do něho zařazeny. Mzda/plat se v pásmu zvyšuje v závislosti na růstu rozsahu aktivit zaměstnance, růstu jeho přínosu a kompetencí. Lze říci, že mzdový/platový postup a rozvoj kariéry nekorespondují s povýšením do vyššího mzdového/platového stupně (Horváthová, Čopíková, 2014).

Struktury skupin (druhů) kariéry jsou složeny z pracovních míst v nějaké funkci nebo zaměstnání jako je marketing, finance, informační technologie, lidské zdroje, správa nebo pomocné služby, které se podobají z hlediska vykonávaných činností a požadovaných

základních znalostí a dovedností, ale odlišují se úrovní povinností a odpovědností a potřebných znalostí, dovedností nebo schopností chování. Ve struktuře skupin kariéry se nacházejí různé druhy kariéry a po sobě jdoucí úrovně v každé skupině kariéry jsou definovány s odkazem na hlavní vykonávané činnosti a znalosti, dovednosti a schopnosti vyžadované k jejich účinnému vykonávání. Tyto struktury určují dráhy kariéry – to, co lidé musejí znát a být schopni dělat, aby posouvali svou kariéru v rámci skupiny a vytvářeli si příležitosti v jiných druzích kariéry. Zpravidla obsahují skupiny kariéry šest až osm úrovní.

Struktury skupin (druhů) prací se podobají strukturám skupin kariéry tím, že rozeznávají zvláštní skupiny a pro každou úroveň jsou vymezeny úrovně požadovaných znalostí, dovedností a schopností, čímž ukazují možné dráhy kariéry a poskytují základnu pro zařazování pracovních míst do stupňů tak, že se porovnávají charakteristiky rolí s definicemi úrovní. U struktury skupin prací neexistuje společná struktura stupňů a mzdová/platová struktura, jak je tomu u struktury skupin kariéry. Ne vždy je hodnota, význam prací/pracovních míst a mzdové/platové sazby u stejných úrovní v různých skupinách shodná. Aby bylo možné vzájemné porovnávání, je třeba to mít podložené hodnocením práce.

Kombinace struktur (druhů) kariér/prací a širokopásmových struktur probíhá tím způsobem, že se na skupiny (druhy) kariér/prací nasadí široká pásma (Armstrong, 2009).

3.8.2 Základní kroky při vytváření a zavádění mzdových struktur

Aby byla správná implementace stupňovitých mzdových struktur, je třeba dodržet následující základní kroky:

1. Uskutečnit hodnocení práce a mzdová šetření.
2. Určit mzdovou politiku organizace – o její mzdové nebo tržní pozici a o politice diferenciaci.
3. Zpracovat stupňovitou strukturu a zařadit práce do stupňů podle jejich hodnocení. Práce jsou začleňovány do stupňů podle počtu bodů, pokud byla použita bodovací metoda hodnocení práce. Při zařazování prací je důležité, aby všechny práce umístěné do stejného stupně byly vnímány v širším smyslu jako práce stejného druhu a aby bylo možné odůvodnit, proč jsou práce zařazeny v určitém stupni a nikoliv v jiném.
4. Vymezit tarifní rozpětí pro každou strukturu s ohledem na tržní sazby a přijatou politiku diferenciaci v organizaci.
5. Implementace struktury (Horváthová et al., 2014).

Při stanovení mzdové struktury záleží na:

- „podnikatelském plánu organizace, na velikosti a firemní kultuře organizace, na její tradici, na technice a technologii,
- počtu a struktuře zaměstnávaných lidí,
- mzdové/platové historii a zavedené praxi odměňování“ (Horváthová et al., 2014, s. 192).

3.9 Zaměstnanecké výhody

Důležitou složkou systému odměňování jsou zaměstnanecké výhody. Řadí se do nepřímé formy odměňování, jež zaměstnavatel dobrovolně poskytuje nad rámec povinně stanovených dávek (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Zaměstnanecké výhody musí být strategicky důležité pro firmy, protože tyto vynaložené náklady, mohou být použity ke zlepšení udržení talentů, a mohou být navrženy tak, aby podporovaly obchodní strategii. Hlavním úkolem je, aby byly finančně efektivní. Nabídka zaměstnaneckých výhod se může lišit podle velikosti firmy, firemní kultury a obchodní strategie (Jackson, Schuler, Werner, 2012).

Podle Kociánové (2010) jsou cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod organizace následující:

- poskytnout přitažlivou a konkurenceschopnou nabídku celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní zaměstnance,
- uspokojovat soukromé potřeby zaměstnanců,
- posilovat oddanost a vědomí závazku zaměstnanců vůči organizaci.

3.9.1 Členění zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody se mohou členit z řady hledisek. Lze ho členit do tří skupin podle **věcného** hlediska:

1. **Výhody podle vztahu k práci** - příspěvek na stravování, nadstandardní pracovní volno, vzdělávání a rozvoj nad rámec, příspěvek na dopravu, výhodnější prodej produktů organizace a další.
2. **Výhody spojené s postavením v organizaci** (tzv. poziční zaměstnanecké výhody). Může být nabídnut notebook, osobní automobil, firemní tarify, bezplatné nebo zvýhodněné bydlení a další.

3. **Výhody osobní a sociální povahy** – nadstandardní zdravotní péče (léčebné pobyty, vitamíny, rehabilitace, očkování atd.), péče o děti (školky, dětské tábory), příspěvek na dovolenou, sportovní a kulturní aktivity, dary, pojištění a připojištění (penzijní, životní, úrazové atd.), půjčky, úvěry a další (Horváthová, Čopíková, 2014; Koubek, 2000).

Dalším typem členění je podle **způsobu poskytování** zaměstnaneckých výhod:

1. **Plošný (fixní) systém benefitů** – všichni zaměstnanci mají nárok na všechny benefity, které nabízí organizace a je pouze na nich, zda jich využívají nebo ne.
2. **Flexibilní (pružný) systém benefitů** – organizace nabídne zaměstnancům balíček výhod, ze kterých si mohou podle určitých pravidel vybrat. Každý zaměstnanec má svůj účet se stanoveným limitem, do jehož výše může čerpat tyto výhody. Tento systém je velmi často označován jako Cafeteria systém.

Pro organizaci je důležité i **hledisko daňových dopadů**:

1. Náklad daňově neuznatelný a je také osvobozen od daně z příjmu FO.
2. Náklad daňově neuznatelný, ale není osvobozen od daně z příjmu FO.
3. Náklad daňově uznatelný a je osvobozen od daně z příjmu FO (Horváthová et al., 2014).

3.9.2 Cafeteria systém

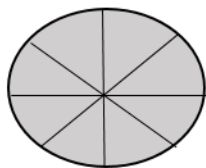
Jak je již výše zmíněno Cafeteria systém je flexibilní systém zaměstnaneckých výhod, ve kterém manažeři nabídnou balíček výhod, ze kterého si mohou zaměstnanci vybrat. Tento systém je velmi flexibilní, protože si každý může vybrat, co mu vyhovuje. Každá výhoda je bodově ohodnocena a zaměstnanci jsou při výběru limitováni svým objemem bodů.

Výhody tohoto systému mohou být v průběžné aktualizaci potřeb zaměstnanců, transparentnosti a informovanosti, spravedlnosti, konkurenční výhodě, svobodné volbě a zvýšení spokojenosti a loajality.

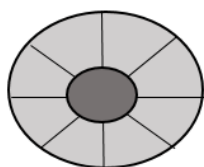
Nevýhody jsou spatřovány ve vyšší prvotní investici a administrativní náročnosti, v nutnosti pravidelných průzkumů potřeb zaměstnanců, sledování vývoje benefitů u konkurence a v intenzivní komunikace se zaměstnanci.

K základním variantám cafeteria systému patří:

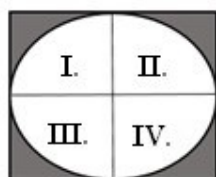
1. Systém „**bufetu**“ – zaměstnanec si může vybrat mezi všemi možnostmi.



2. Systém „**jádra**“ – je pevně určeno jádro zaměstnaneckých výhod, které je pro všechny zaměstnance a okolo je volitelný blok.



3. Systém „**bloků**“ – zaměstnanci jsou rozděleni do určitých kategorií a podle toho je pro ně vytvořena nabídka zaměstnaneckých výhod, např. muži, ženy, mladí zaměstnanci apod.



Cafeteria systém si může organizace vytvořit sama anebo může oslovit specializovanou firmu. Organizace rozhoduje o konečném výběru jednotlivých výhod a stanovuje výši rozpočtu. Tento flexibilní systém se stává velkým trendem a organizace ho čím dál častěji využívají (Horváthová, Čopíková, 2014).

Shrnutí teoretické části

V teoretické části diplomové práce byla popsána problematika systému odměňování organizace. Bylo zde definováno řízení odměňování, její cíle a systém odměňování. Dále bylo vysvětleno, jak se dá vytvořit strategie odměňování, jaké existují mzdové formy a zásluhové odměňování. Aby mohla být uplatněna spravedlivá odměna, je důležité provést hodnocení práce. Poté jsou zde představeny struktury stupňů a mzdové/platové struktury. Teoretickou část uzavírají zaměstnanecké výhody, které lze členit dle věcného hlediska, způsobu poskytování a daňového hlediska.

Teoretická východiska budou sloužit pro zpracování praktické části diplomové práce. Na základě získaných vědomostí budou navrženy určitá opatření a zlepšení současného systému odměňování vybrané organizace.

4 Charakteristika vybrané organizace

Šroubárna Kyjov byla založena v roce 1950 jako průmyslový podnik a postupně tam byla přemístěna výroba z jiných šroubáren. Organizace se zabývala výrobou spojovacího materiálu, vyráběného technologií tvářením za tepla, ke kterému používala moderních technologií, mechanizace a automatizace výroby. V rámci privatizace v roce 1989 se Šroubárna Kyjov stala soukromou firmou 38 vlastníků, tehdejších zaměstnanců podniku. V roce 1997 byl zahájen proces transformace a restrukturalizace společnosti pod vedením majitele Štěpána Holešinského. Převratná změna nastala v roce 2008, kdy v rámci naplnění strategie vytváření výrobních řetězců se společnost Třinecké železárny, a.s. stala novým vlastníkem a díky začlenění do skupiny TŽ-MS získala Šroubárna Kyjov nové vize a strategii.

Postupem času se Šroubárna Kyjov stala největší specializovanou šroubárnou na výrobu spojovacího materiálu pro železnice v Evropě. Kromě materiálu pro železnice se organizace zaměřuje na výrobky s uplatněním v automobilovém průmyslu a strojírenství. Ve slováckém regionu patří k nejstarším a největším průmyslovým organizacím. Za konkurenční výhodu považují firemní know how při vývoji a vlastní výrobu strojního zařízení.

Největší objem výroby představuje výroba pražcových šroubů, konstrukčních šroubů, hákových šroubů, šroubů pro železniční svršek, matic apod. Další oblastí je výroba ložiskových kroužků a vaček pro automobilový průmysl a speciálních spojovacích součástí pro stavebnictví, šrouby do zdiva a betonu, izolátorové háky, roubíky a svorníky. Důležitou oblastí, které organizace přikládá velkou váhu, je finalizace ložiskových kroužků obráběním. Pro kování ocelových drátů a tyčí využívají speciální automatické kovací linky, které fungují na principu kování za tepla. Druhým principem je řezání a válcování závitů za studena.

V roce 2016 činily tržby za vlastní výrobky 776 mil. Kč. Organizace dodává výrobky jak na tuzemský tak i zahraniční trh, přičemž export do zahraničí v roce 2016 tvořil 81,8 % produkce. Dodávky výrobků směřují například do Německa, Belgie, Anglie, Dánska, Mexika, Peru, Kanady, Egypta, Malajsie nebo Ázerbájdžánu.

Organizaci velmi záleží na životním prostředí. Uplatňuje zásady environmentálního řízení a motivuje všechny zaměstnance ke zlepšování kvality životního prostředí. Díky tomu získala v roce 2009 certifikát dle normy ISO 14001:2004 (Interní materiály, 2017).

4.1 Organizační struktura

Schéma organizační struktury, které je uvedeno v Příloze č. 1 znázorňuje, že nejvyšším orgánem organizace je valná hromada. Následuje tříčlenná dozorčí rada, dva jednatele a výkonný ředitel. Vrcholový management je složen z pěti ředitelů, a to výkonného ředitele, finančního ředitele, technického ředitele, obchodního ředitele a výrobního ředitele.

Do ekonomicko-personálního útvaru spadá vedoucí oddělení účetnictví, materiálová účetní, všeobecná účetní, mzdová účetní a personalistka. Toto oddělení řídí vedoucí ekonomicko-personálního útvaru, která mimo jiné zpracovává odměňování zaměstnanců. Dále zabezpečuje:

- vedení účetní, mzdové a osobní agendy,
- vedení evidence zaměstnanců, včetně kmenových,
- vypracování návrhu organizačního a pracovního řádu a jejich změn,
- vypracování návrhů kolektivních smluv,
- vypracování výročních zpráv ve společnostech,
- vypracování dohod o provedení práce a pracovní činnosti ve všech organizacích,
- vzdělávání zaměstnanců dle programu vzdělávání (Interní materiály, 2017).

4.2 Struktura zaměstnanců

Organizace zakládá svůj přístup k zaměstnancům na otevřenosti a vzájemném respektu, podporuje jejich rozvoj, rozšiřování pracovních způsobilostí a kariérní růst. Základní způsoby chování k zaměstnancům jsou stanoveny v Etickém kodexu. Na Etický kodex, zásady firemní kultury a základní principy společenské odpovědnosti firmy (*Corporate Social Responsibility*) navazuje Pracovní řád, který upravuje povinnosti zaměstnanců. Zákonné i nadstandardní výhody zaměstnanců jsou zakotveny v Podnikové kolektivní smlouvě. Tyto dokumenty jsou dále rozpracovány ve vnitropodnikové dokumentaci, kterou se zaměstnanci řídí při plnění pracovních povinností.

V roce 2016 musela organizace pružně reagovat na výkyvy v zakázkové náplni, zejména u poklesu výroby železničního sortimentu. Někteří zaměstnanci byli trvale převedeni na jiná pracoviště, jiní dostali náhradní práci. V současné době nemá organizace výrazné problémy s nedostatkem pracovních sil. Průběžně se snaží doplňovat jak technické pracovníky, tak potřebné operátory a obsluhy CNC strojů. Jak lze vidět v tabulce 4.1, organizace se může

pyšnit dlouhodobou nízkou fluktuací, která činí 0,5 % a v okolí má pověst spolehlivého zaměstnavatele. Tato situace se však může v budoucnu změnit, jelikož o řadu pracovních pozic lidi nemají zájem. Nechtějí pracovat ve vícesměnném provozu, o sobotách a nedělích a nechtějí za práci dojíždět. Proto organizace spolupracuje s odbornými školami v okolí a s mateřskou společností při náboru zaměstnanců.

Tabulka 4.1 Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace	2012	2013	2014	2015	2016
%	0,3	0,6	0,45	0,5	0,5

Zdroj: Interní materiály, 2017 – vlastní zpracování

Šroubárna Kyjov v současné době zaměstnává 331 zaměstnanců, tím se řadí do podniků střední skupiny velikosti. Zaměstnanci jsou rozděleni do dvou skupin, a to na technickohospodářské pracovníky (THP) a dělníky. Na THP pozicích pracuje 61 zaměstnanců a 270 zaměstnanců pracuje na pozici dělník. V organizaci je převážná většina mužů, pouze 12 žen pracuje na THP pozicích a 36 žen jsou dělnice.

Podle stavu z minulého roku byli zaměstnanci rozděleni do následujících věkových skupin, které jsou zobrazeny v tabulce 4.2. Z hlediska věkové struktury se nachází nejvyšší zastoupení v kategorii 51 – 55 let, která čítá 62 zaměstnanců. O lidech, kteří se nacházejí v této věkové struktuře se dá tvrdit, že mají rádi své jistoty a nevyhledávají změny. Tito zaměstnanci nastoupili do Šroubárny ihned po ukončení vzdělání a pracují tam téměř celý svůj život. Téměř to stejné platí o druhé kategorii 46 – 50 let, kterých je v organizaci 53. Velmi málo je zaměstnanců z opačné věkové sktruktury 18 – 30 let, avšak organizace si uvědomuje sílu této kategorie lidí a usiluje o zvýšení počtu zaměstnanců. Tato kategorie lidí pracuje velmi efektivně, má spoustu nápadů a inovací, kterými může obohatit organizaci.

Tabulka 4.2 Věková sktruktura zaměstnanců

Věk	Muži	Ženy	Celkem	Celkem %
18-25	27	2	29	8,7
26-30	24	1	25	7,5
31-35	14	3	17	5,1
36-40	20	5	25	7,5
41-45	39	6	45	13,5
46-50	45	8	53	15,9
51-55	49	13	62	18,6
60-80	26	4	30	9,0
Celkem	278	55	333	100%

Zdroj: Interní materiály, 2017 – vlastní zpracování

O vzdělanosti zaměstnanců v organizaci pojednává tabulka 4.3. Největší zastoupení mají zaměstnanci, kteří jsou pouze vyučení. Takových zaměstnanců je v organizaci 198. Naopak nejméně je zaměstnanců s bakalářským vzděláním a se středním vzděláním bez maturity (Interní materiály, 2017).

Tabulka 4.3 Vzdělanost zaměstnanců

	Muži	Ženy	Celkem
Základní vzdělání	16	6	22
Vyučen	168	30	198
Střední vzdělání bez maturity	0	1	1
Všeobecné vzdělání	9	1	10
Vyučen s maturitou	32	1	33
Střední vzdělání s maturitou	35	13	48
Bakalářské vzdělání	1	0	1
Vysokoškolské vzdělání	17	3	20
Celkem	278	55	333

Zdroj: Interní materiály, 2017 – vlastní zpracování

5 Analýza současného systému odměňování zaměstnanců

V této části diplomové práce je popsána analýza současného systému odměňování zaměstnanců v organizaci Šroubárna Kyjov. Jelikož organizace uplatňuje stejný systém odměňování pro všechny zaměstnance a liší se jen v několika ustanoveních, je tato práce zaměřena na všechny zaměstnance. Dále jsou zde stanoveny výzkumné otázky, provedeno dotazníkové šetření a předloženy návrhy a doporučení na zlepšení systému odměňování. Informace nacházející se v této části jsou získány na základě vlastní zkušenosti, z interních materiálů organizace a z anonymního dotazníkového šetření.

5.1 Současný systém odměňování zaměstnanců

Mzda se poskytuje podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Systém odměňování organizace je zveřejněn v kolektivní smlouvě. Délka pracovní doby je v celém podniku 37,5 hodin týdně. Přestávka na jídlo a oddech trvá 30 minut. Mzda je splatná po vykonání práce, a to nejpozději v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, ve kterém vznikl zaměstnanci nárok na mzdu nebo na některou její složku. Mzda se vyplácí v penězích (Kč). Pravidelným termínem výplaty mzdy je vždy 14. den kalendářního měsíce, avšak pokud tento den připadne na nepracovní den, pak termínem výplaty mzdy je předešlý pracovní den.

Vývoj mezd

Průměrná nominální mzda zaměstnanců v roce 2017 vzrostla o 4 % a výchozí základnou pro výpočet je mzda 24 804 Kč. Mzdové tarify všech zaměstnanců vzrostly od 1. 1. 2017 o 500 Kč. V případě splnění plánovaného hospodářského výsledku organizace v roce 2017 bude navýšena průměrná nominální mzda o 2 %.

Mzdové formy má organizace stanoveny tímto způsobem:

- a) Všichni zaměstnanci jsou odměňováni měsíční časovou mzdou.
- b) Zaměstnancům jsou dále poskytovány: mzdové příplatky dle níže uvedených ustanovení.
- c) Prémie, mimořádné odměny případně cílové odměny jsou stanoveny dle vnitřních mzdových předpisů (Interní materiály, 2017).

5.1.1 Základní mzda

Na základě uzavřené pracovní smlouvy jsou zaměstnanci zařazeni na plánované pracovní místo, kterému přísluší tarifní stupeň v souladu s podnikovým katalogem prací. Rozdělení tarifů

a odpovídající odměny znázorňuje tabulka 5.1. V případě, že u zaměstnance dochází ke kumulaci různých pracovních činností, je zaměstnanec zařazen do tarifní třídy podle převážně vykonávané práce. Zaměstnanec v období zapracování na příslušnou profesi, pokud je doba zapracování delší než 1 měsíc, lze zařadit o 1 tarifní stupeň níže, než je vykonávaná práce, nejdéle však na dobu 3 měsíců. Mzdy jsou stanoveny ve mzdovém výměru, přičemž výše základní měsíční mzdy je odvozena od příslušného tarifního stupně vykonávaného pracovního místa a tarifu sjednaného v kolektivní smlouvě. S přihlédnutím k náročnosti a složitosti práce, specifickým podmínkám a délce praxe, může být u zaměstnanců sjednána osobní mzda (Interní materiály, 2017).

Tabulka 5.1 Tarify platné od 1. 1. 2017 pro zaměstnance

Tarifní stupeň	Tarif v Kč/měsíc
1.	10 020
2.	10 940
3.	11 800
4.	12 600
5.	13 640
6.	14 750
7.	16 410
8.	18 410
9.	19 980
10.	22 290
11.	25 410
12.	28 450

Zdroj: Interní materiály – vlastní zpracování

5.1.2 Doplnkové formy

Organizace také nabízí doplňkové formy odměny, které se obvykle vážou přímo na výkon jednotlivce, týmu nebo organizace.

Mimořádná odměna

Mimořádná odměna se poskytuje zaměstnancům organizace za dosahování dobrých pracovních výsledků a plnění hospodářských výsledků dle finančního plánu. Zaměstnanec má na mimořádnou odměnu právo, pokud jeho pracovní poměr trvá alespoň 5 měsíců před měsícem výplaty mimořádné mzdy a má uzavřenou pracovní smlouvu minimálně 6 měsíců. Výše mimořádné odměny může být stanovena absolutní částkou na jednoho

zaměstnance nebo procentuální částkou z měsíční mzdy, a to na základě rozhodnutí vedení organizace.

Cílové odměny

Cílové odměny se poskytují za splnění zvlášť významných úkolů, které stanoví ředitel nebo vedení organizace.

Odměny z fondu vedoucího

Odměny se poskytují za plnění mimořádných pracovních úkolů, úkolů obzvlášť náročných nebo splněných ve zkrácených termínech. Tento fond je tvořen ve výši 500 Kč ročně na 1 zaměstnance.

Prémie

Prémii může dosáhnout každý zaměstnanec organizace. Základní sazba prémie pro jednotlivé zaměstnance je uvedena ve mzdovém výměru zaměstnance, který se nachází v příloze pracovní smlouvy. Sazba prémie je stanovena dle skupin zaměstnanců následovně:

1. skupina: zaměstnanci tř. 1. – 4.: sazba prémie je stanovena procentem z tarifní nebo osobní mzdy, (THP)
2. skupina: zaměstnanci tř. 5. – 9.: sazba prémie je stanovena v korunách za měsíc, (režijní zaměstnanci)
3. skupina: zaměstnanci tř. 5. – 9.: sazba prémie je stanovena v korunách za měsíc. Tato základní sazba se úměrně zvyšuje nebo snižuje v závislosti od plnění výkonových norem (výkonnostní prémie u zaměstnanců, kteří vykonávají svou práci na základě stanovených výkonových norem). (úkoloví zaměstnanci)

Prémie jsou přidělovány na podporu výkonnosti, realizaci strategických cílů ŠK, zvýšení motivace na hospodářských výsledcích a na dodržování kvalitě a zkvalitnění systému řízení na úseku bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zaměstnanci dostávají prémie na základě těchto ukazatelů – dodržení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci, jakož i dodržení technologické, informační kázně, pravidel environmentálního chování, zlepšování kvality práce, dodržování pokynů vedoucího zaměstnance a dodržování předpisů o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci.

Odměny při výročí

Zaměstnanci mohou dostat odměny za ocenění dlouholeté práce a za dosahování dobrých pracovních výsledků, pokud doba trvání pracovního poměru je nepřetržitě 5 let. Při příležitosti

životního jubilea 50 let dostane zaměstnanec odměnu ve výši 2 500 Kč. Při odchodu do předčasného starobního důchodu dostane odměnu ve výši 10 000 Kč, pokud je pracovní poměr rozvázán dohodou a zaměstnanec neobdrží odstupné (Interní materiály, 2017).

5.1.3 Mzdové příplatky

Mzdové příplatky za daný měsíc se zaokrouhlují na půlhodiny a mají na ně právo všichni zaměstnanci.

Příplatek ke mzdě za práci přesčas

Za práci přesčas má zaměstnanec právo na mzdu, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo a příplatek ve výši 30 % průměrného výdělku za každou hodinu práce přesčas, pokud se zaměstnanec se zaměstnavatelem nedohodnou na poskytnutí náhradního volna v rozsahu konané práce přesčas místo příplatku.

Příplatek ke mzdě za práci ve svátek

Pokud zaměstnanec pracuje ve svátek, má právo na dosaženou mzdu a náhradní volno za práci ve svátek. Pokud zaměstnanec čerpá náhradní volno, náleží mu průměrná náhrada mzdy. Pokud zaměstnanec nechce čerpat náhradní volno, může se domluvit se zaměstnavatelem na poskytnutí příplatku k dosažené mzdě nejméně ve výši průměrného výdělku.

Zaměstnanci, kteří nastupují na noční směnu v den předcházející svátku příplatek za práci ve svátek nepřísluší za žádnou odpracovanou hodinu. Zaměstnancům nastupujícím na noční směnu v den svátku příplatek za práci ve svátek přísluší za každou odpracovanou hodinu.

Příplatek za práci v noci

Zaměstnavatel poskytuje příplatek za hodinu práce v noci ve výši 15 Kč/hod. Práce v noci probíhá od 22.00 hod. do 6.00 hod.

Příplatek za práci v odpoledních směnách

Zaměstnavatel poskytuje příplatek za hodinu práce v odpoledních směnách ve výši 3,50 Kč/hod. Práce v odpoledních směnách probíhá od 14.00 hod do 22.00 hod.

Příplatek za práci o sobotách a nedělích

Za práci v sobotu a v neděli náleží zaměstnancům za každou odpracovanou hodinu příplatek ve výši 24 Kč/hod. Pokud by výše příplatku nedosáhla u zaměstnance 10% průměrného výdělku, náleží mu podle ZP příplatek za práci v sobotu a neděli ve výši 10 % průměrného výdělku.

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Příplatek je poskytován za každou odpracovanou hodinu ve ztíženém pracovním prostředí ve výši 7,10 Kč/hod.

Příplatek za práci v nepřetržitém provozu

Příplatek je poskytován za každou odpracovanou hodinu v nepřetržitém provozu ve výši 3 Kč/hod (Interní materiály, 2017).

5.1.4 Zaměstnanecké výhody

Vedení organizace nabízí všem svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody, které se týkají následujících oblastí.

Dovolená na zotavenou a pracovní volno

Dle zákoníku práce výměra dovolené činí nejméně 4 týdny, ke kterým organizace poskytuje jeden týden navíc. Zaměstnanci tak mohou využívat 5 týdnů dovolené. Dále nabízí ženám a osamělým mužům, pečujícím o děti, které nedosáhly 10 let věku, pracovní volno s náhradou mzdy v délce 3 dnů. Také mají možnost požádat si o dva týdny neplaceného volna v kalendářním roce k další péči o děti v době školních prázdnin a to pokud organizaci nebrání provozní důvody. Zaměstnancům vybraných profesí nabízí organizace jednou za tři roky pracovní volno na rehabilitaci s náhradou mzdy 6 dnů a finanční příspěvek 2 000 Kč za podmínek stanovených vnitřní směrnici. Při odpracování minimálně 21 pracovních dnů u zaměstnavatele má zaměstnanec nárok nad rámec uvedený v zákoníku práce na placené volno v délce:

- a) 1 den – při úmrtí rodičů vlastních i nevlastních.
- b) 4 dny – při úmrtí manžela (manželky), druha (družky) vlastního dítěte nebo dítěte v péči, nahrazující péči rodičů.

Zdravotní péče

Organizace nabízí zaměstnanci pracovní volno s náhradou mzdy na dobu nezbytně nutnou k vyšetření nebo ošetření ve smluvním závodním zdravotním zařízení, nebo v zařízení nejbližším místu bydliště zaměstnance. Pokud má zaměstnanec lékaře v jiném zařízení, tak mu náleží náhrada mzdy za 2 hodiny. V případně odborného vyšetření nabízí organizace náhradu v plné výši.

Závodní stravování

Organizace má svou závodní jídelnu a kromě daňového příspěvku na hlavní jídlo ve výši 55 % navíc přispívá nedaňovou částkou 8,29 Kč na teplou a chlazenou stravu. Zaměstnanec tak vyjde hlavní jídlo na 21 Kč.

Životní pojištění a penzijní připojištění

Zaměstnanci, kteří mají sjednaný pracovní poměr na dobu neurčitou, mohou čerpat příspěvek na životní pojištění, a to měsíčně výši 400 Kč a příspěvek na penzijní připojištění měsíčně ve výši 400 Kč. U zaměstnanců, kterým skončí smlouva na životní pojištění (po šedesáti letech věku), může zaměstnavatel se souhlasem zaměstnance převést příspěvek ze životního pojištění na penzijní připojištění, pokud to bude pro zaměstnance výhodnější.

Příspěvek na rehabilitaci

Organizace nabízí zaměstnancům příspěvek na rehabilitaci ve výši 300 Kč ročně, a to v rehabilitačním zařízení umístěném v prostorech Šroubárny Kyjov. Tento příspěvek mohou využívat zaměstnanci, jejichž pracovní poměr v organizaci je minimálně 1 rok.

Příspěvek na rekondičně – rehabilitační péči (RRP)

Organizace nabízí vybraným zaměstnancům společnosti v daném roce příspěvek na rekondičně – rehabilitační péči v trvání 6 dnů, a to za podmínek stanovených ve Směrnici č. 6/2017 (viz Příloha č. 2).

Pomoc zaměstnancům

Zaměstnanci si mohou zapůjčit od organizace zařízení, mechanismy a nářadí. Dále si mohou koupit vyřazené a nepotřebné předměty, materiál a výrobky dle interních směrnic.

Přechodné ubytování

Organizace poskytuje ve zvlášť odůvodněných případech přechodné ubytování, pokud obec přechodného ubytování zaměstnance není stejná jako obec, kde má zaměstnanec bydliště. O poskytnutí přechodného ubytování rozhoduje vedení společnosti (Interní materiály, 2017).

5.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Jelikož je odměňování citlivé téma, byla zvolena metoda dotazníkového šetření, který zaručuje anonymitu respondentů, ti se tak nemusí obávat svobodně vyjádřit svůj názor. Před začátkem dotazníkového šetření byly stanoveny výzkumné otázky, které budou

po vyhodnocení dotazníkového šetření ověřeny. Výzkumné otázky vychází z popisu současného systému odměňování, který byl proveden na základě analýzy interních materiálů.

- **Výzkumná otázka č. 1:** Jsou zaměstnanci spokojeni se systémem odměňování?
- **Výzkumná otázka č. 2:** Jsou zaměstnanci dostatečně seznámeni se systémem odměňování?
- **Výzkumná otázka č. 3:** Jsou zaměstnanci spokojeni s nabízenými zaměstnaneckými výhodami?

Dotazník byl zaměřen na všechny zaměstnance organizace čili na dělníky a technickohospodářské pracovníky. Sběr dat probíhal 24. 3. 2017 – 31. 3. 2017 a zaměstnanci vyplňovali dotazníky v tištěné podobě, protože většina nemá přístup k počítači. V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno 331 zaměstnanců, kteří tvořili výběrový soubor. Po týdnu bylo vráceno 189 dotazníku. Některé dotazníky nebyly zcela vyplněny a musely být vyřazeny. Konečná návratnost byla ve výši 55 %.

Před samotným sběrem dat bylo provedeno testování dotazníků, kdy bylo vybráno náhodně 5 respondentů. Pilotní šetření bylo provedeno z důvodu ověření správného položení otázek, návaznosti otázek a správného pochopení otázek. Při této pilotáži bylo zjištěno, že respondenti nerozumí pojmu Sick days. Proto byl tento pojem vysvětlen pod tabulkou v dotazníkovém šetření.

Dotazník se skládá z 21 polostrukturovaných otázek, to znamená, že otázky jsou jak uzavřené, polouzavřené, tak otevřené. Úvod dotazníku je věnován průvodnímu slovu autorky, která seznamuje respondenty jak se svou osobou, tak s účelem dotazníku. Následují otázky, které se týkají odměňování, a nakonec jsou uvedeny identifikační otázky, které tvořily pohlaví, věk, vzdělání, počet let v organizaci a typ zaměstnanců.

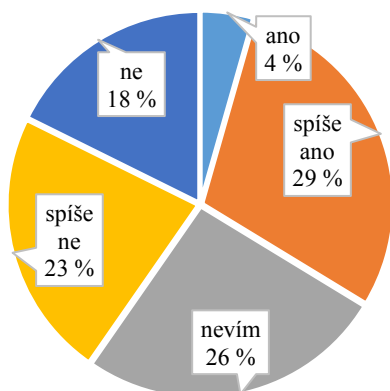
Pro vyhodnocení byl použit MS Excel, ve kterém byly zpracovány grafy pro lepší představu a odpovědi byly následně okomentovány. Celý dotazník se nachází v Příloze č. 3.

Otázka č. 1: Domníváte se, že současný systém odměňování ve Vaší společnosti je efektivní (působí na dobrý pracovní výkon)?

První otázka měla za úkol zjistit, zda zaměstnanci považují současný systém odměňování za efektivní, tedy zda působí na dobrý pracovní výkon. Graf 5.1 znázorňuje, že 53 zaměstnanců (29 %) zvolilo odpověď spíše ano. Na druhém místě skončila odpověď nevím, kterou vybralo

47 zaměstnanců (26 %). U odpovědi spíše ne, kterou zvolilo 41 zaměstnanců (26 %) a ne, kterou vybralo 32 zaměstnanců (18 %), byla možnost uvést důvod této odpovědi. Mezi důvody, které respondenti uvedli patří: málo platových kategorií; nízká mzda na 3 směnný provoz; práce na CNC strojích není ohodnocena; nastupující zaměstnanec má vyšší plat než současný; plošné odměňování; není motivující; není odměna dle kvality atd. Nejdelší důvod zněl: „I když někdo neplní termín, stejně dostane celou mzdu jako ten, kdo termíny a úkoly plní.“ Pouze 8 (4 %) zaměstnanců považuje systém odměňování za zcela efektivní.

Graf 5.1: Efektivita současného systému odměňování

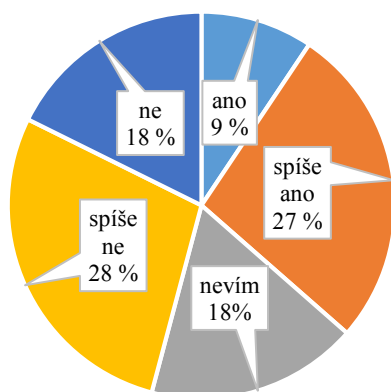


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: Motivuje Vás současný systém odměňování?

Následující otázka zjišťuje, zda současný systém odměňování motivuje zaměstnance. Bohužel 51 zaměstnanců (tj. 51 %) zvolilo odpověď spíše ne a 32 zaměstnanců (tj. 18 %) ne. I u této odpovědi mohli zaměstnanci vyjádřit svůj názor. Napsali, že na konci roku se sice nějaké odměny dostávají, ale jejich výše není dopředu známá. Pro motivaci by byly lepší cílové odměny, které by byly známy před začátkem daného úkolu. Dále systém není motivační kvůli nespravedlnosti, nový zaměstnanec má stejně peněz jako někdo s praxí; práce na CNC strojích není ohodnocena; v okolí jsou i lépe placené práce za méně námahy; systém zvýhodňuje jen některé zaměstnance; chybí motivační systém, a dokonce bylo jednomu zaměstnanci řečeno, že na jeho pracovišti vyšší plat nedostane. Pro možnost nevím se rozhodlo 47 zaměstnanců (26 %). Nejvyšší zastoupení měla odpověď spíše ano, kterou zvolilo 53 respondentů (29 %) a pro odpověď ano hlasovalo 8 respondentů (4 %). Absolutní a relativní četnost u této odpovědi lze vidět na grafu 5.2 na následující straně.

Graf 5.2: Motivace současného systému odměňování

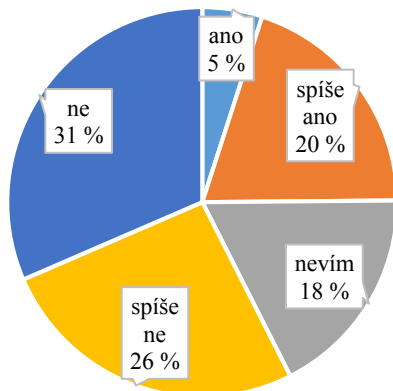


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3: Můžete potvrdit, že Vaše mzda odpovídá náročnosti Vaší práce?

Z grafu 5.3 bylo zjištěno, že mzda zaměstnanců neodpovídá náročnosti práce. Pro odpověď ne se rozhodlo 57 zaměstnanců (31 %) a spíše ne 47 zaměstnanců (26 %). Odpověď spíše ano zvolilo 36 zaměstnanců (20 %) a ano 9 zaměstnanců (5 %). Neutrální odpověď nevím zvolilo 32 respondentů, tj. 18 %.

Graf 5.3: Srovnání mzdy a náročnosti práce

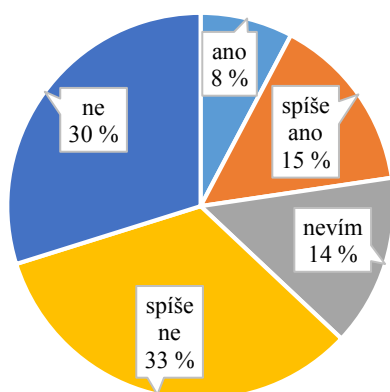


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4: Myslíte si, že dostáváte odměny za práci, kterou děláte navíc? (mimo rozsah Vaší běžné pracovní náplně)

Více než polovina dotazovaných zaměstnanců, konkrétně 114 (66 %) tvrdí, že nedostává odměny za práci, kterou dělají navíc. Pouze 41 zaměstnanců (23 %) souhlasí s tím, že dostávají odměny za práci navíc. Někteří, 26 (33 %) označili odpověď nevím. Vše je znázorněno v grafu 5.4 na následující straně.

Graf 5.4: Dostávání odměň za práci navíc



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5: Zvažte, jak důležité jsou pro vás následující způsoby odměňování, vzhledem k Vašemu pracovnímu výkonu? V případě, že určitý typ odměny nedostáváte, prosím nevyplňujte.

Tabulka 5.2 Peněžní odměny

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité	Nevím
5.1 Základní mzda	168	10	2		1
5.2 Mimořádná odměna	106	49	5	2	1
5.3 Cílové odměny	66	32	7	1	1
5.4 Odměny z fondu vedoucího	65	32	14	6	2
5.5 Prémie	108	19	2		1
5.6 Odměny při výročí	37	39	23	6	5
5.7 Příplatek za práci přesčas	97	26	5	5	1
5.8 Příplatek za práci ve svátek	92	18	7	2	1
5.9 Příplatek za práci v noci	79	21	6	1	1
5.10 Příplatek za práci v odpoledních směnách	73	30	10	2	2
5.11 Příplatek za práci o sobotách a nedělích	82	21	4	1	1
5.12 Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí	80	21	5	1	3
5.13 Příplatek za práci v nepřetržitém provozu	61	21	2	2	4

Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č. 5 se respondenti vyjadřovali k peněžním odměnám a hodnotili pouze ty formy, které dostávají. Nejvíce zaměstnanců tj. 168 hodnotí jako velmi důležitou Základní mzdu. Poté jsou pro ně velmi důležité Prémie tj. 108 a Mimořádné odměny tj. 106. U všech možností převažují odpovědi „důležité“ před „nedůležité“. To značí, že žádná z nabízených možností není úplně nedůležitá. Celkové vyhodnocení se nachází v tabulce 5.2.

Otázka č. 6: Které z těchto typů nehmotných odměn jsou využívány ve Vaší společnosti?

Úkolem následující otázky bylo zjistit, zda společnost má systém nehmotných odměn. Podle celkového porovnání odpovědí ano a ne bylo zjištěno, že společnost spíše nevyužívá nehmotné odměny. Největší nehmotnou odměnu zaměstnanci spatřují v Jistotě příjmu, a to celých 160 respondentů (88 %). Na druhém místě se 136 respondenty (75 %) skončila Pověst organizace. Více než polovina tj. 93 zaměstnanců (51 %) zvolilo Smysluplnost práce a Kvalitu pracovních vztahů. U odpovědí ne je na prvním místě možnost Větší rozhodovací pravomoc, a to s 138 zaměstnanci (76 %). Dále 121 zaměstnancům (67 %) chybí Příležitost k postupu v kariéře. Pochvala a uznání patří mezi významné faktory nehmotného odměňování, bohužel 115 zaměstnanců (64 %) tuto odměnu nedostává. Zbývajících vyhodnocení si lze prohlédnout v tabulce 5.3.

Tabulka 5.3 Nehmotné odměny

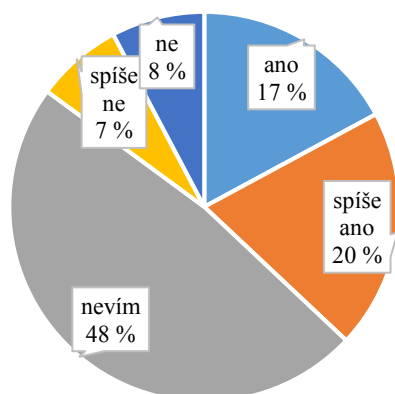
	ano	ne
6.1 Smysluplnost práce	51 %	49 %
6.2 Příležitost k úspěchu/seberealizaci	41 %	59 %
6.3 Kvalita pracovních vztahů	51 %	49 %
6.4 Jistota příjmu	88 %	12 %
6.5 Pověst organizace	75 %	25 %
6.6 Pochvala a uznání	36 %	64 %
6.7 Vzdělávání a rozvoj nad rámec současné práce	40 %	60 %
6.8 Příležitost k postupu v kariéře	33 %	67 %
6.9 Větší rozhodovací pravomoc	24 %	76 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7: Doporučil(a) byste svým známým a přátelům zaměstnání ve Vaší společnosti?

V grafu 5.5 je možné vidět, že 87 (48 %) zaměstnanců si nejsou jista, zda by doporučili společnost svým známým a přátelům. U ostatních možností mohli zaměstnanci napsat důvod své odpovědi. Společnost by určitě doporučilo 31 zaměstnanců (17 %) a spíše ano 36 zaměstnanců (20 %). Jako své důvody uvedli, že mají jistotu stabilního příjmu; je to perspektivní společnost; má dlouholetou tradici; dobrou pověst; příjemné pracovní prostředí a pro absolventy bez praxe je to dobrá příležitost. 27 zaměstnanců by nedoporučilo společnost, 13 zaměstnanců označilo odpověď spíše ne (7 %) a 14 odpověď ne (8 %). Také uvedli své důvody, proč nedoporučují společnost, např.: lidé nejsou spjati s firmou – chybí duch; nekvalitní nářadí; neprofesionalita – chaos; podprůměrný plat a nedodržení slíbené mzdy.

Graf 5.5: Doporučení společnosti potenciálním uchazečům

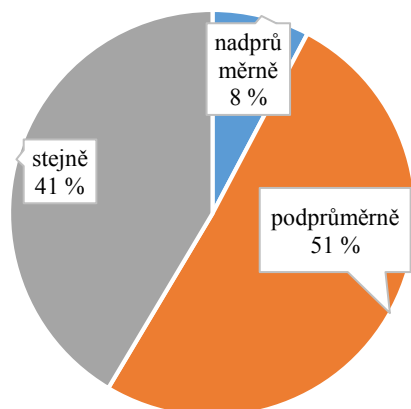


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8: Vyberte, jak si myslíte, že Vaše společnost odměňuje své zaměstnance ve srovnání s okolními podniky?

Podle grafu 5.6 lze vidět, že více než polovina zaměstnanců tj. 92 (51 %) se domnívá, že společnost nabízí nižší mzdové ohodnocení než okolní podniky. 75 zaměstnanců (41 %) si myslí, že společnost odměňuje své zaměstnance stejně jako okolní podniky. Zbylých 14 dotazovaných (8 %) zvolilo možnost nadprůměrně.

Graf 5.6: Srovnání odměňování s okolními

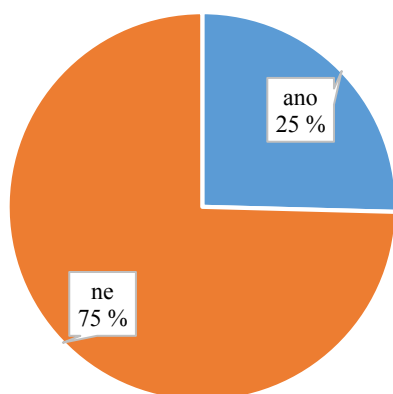


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9: Zvažujete změnu zaměstnavatele?

Společnost se pyšní velmi nízkou fluktuací, to potvrzuje i následující otázka, která zjišťuje, zda zaměstnanci plánují změnu zaměstnavatele (viz graf 5.7). Společnost nezamýšlí opustit 135 zaměstnanců (75 %) a pouze 46 (25 %) zvažují změnu. Respondenti měli možnost napsat, co by ovlivnilo jejich rozhodnutí odejít od společnosti. Nejvíce požadavků bylo na zvýšení jejich mezd. Dále by jejich rozhodnutí bylo ovlivněno možností jednosměnného provozu, větší seberealizace, flexibility či přecházení na jinou pozici.

Graf 5.7: Zvážení změny zaměstnavatele



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10: Máte nějaké návrhy na zlepšení systému odměňování nebo připomínky k systému odměňování?

V následující otázce se mohli respondenti vyjádřit k současnému systému odměňování. Mezi relevantní a časté návrhy a patří:

- zavést motivační a kariérní řád.
- zvýšit mzdy.
- stupňovat mzdu dle odpracovaných let.
- ohodnocení dle praxe.
- individuální odměňování, ne tarifní.
- motivace v podobě finančních odměn za kvalitně odvedenou práci.
- větší příplatky za ochotu pracovat přesčas.
- rozdělování odměn dle zásluh, produktivity, přístupu k práci a změnám.

Několikrát se i opakovaly následující připomínky:

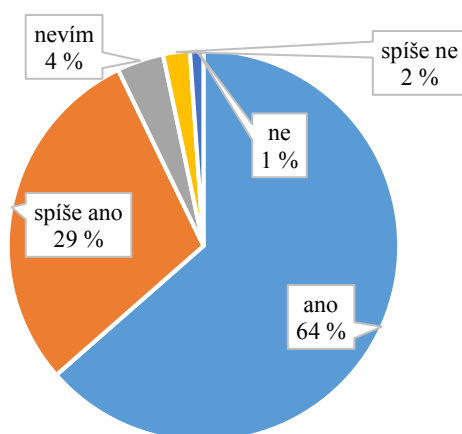
- odměňovat podle skutečně odvedené práce, a ne podle přátelských a rodinných vztahů.
- systém hodnocení je příliš rovnostářský.
- zkušený zaměstnanec bere stejně jako nový zaměstnanec.

Některé návrhy již organizace uplatňuje, ale někteří zaměstnanci si je zřejmě neuvědomují. Jak bylo vysvětleno v podkapitole 5.1.1 a 5.1.2. zaměstnanci dostávají k tarifu další odměny a prémie na základě svého výkonu, takže je zde i individuální odměňování. Dále nabízí větší příplatek za přesčas, než je zákonem dané a letos se všem zaměstnancům zvýšila tarifní mzda.

Otázka č. 11: Jste seznámeni s tím, co se od Vás v pracovním výkonu očekává – jaké jsou Vaše úkoly a cíle?

Otázka č. 11 která zjišťovala, zda zaměstnanci znají své úkoly a cíle, dopadla velmi kladně. Více než polovina, tedy 63 zaměstnanců (35 %) ano a 68 zaměstnanců (38 %) spíše ano, ví, co se od nich v pracovním výkonu očekává. Zbytek zaměstnanců to však neví. 25 zaměstnanců (14 %) odpovědělo nevím, 16 (9 %) spíše ne a 9 (5 %) zvolilo odpověď ne (viz graf 5.8).

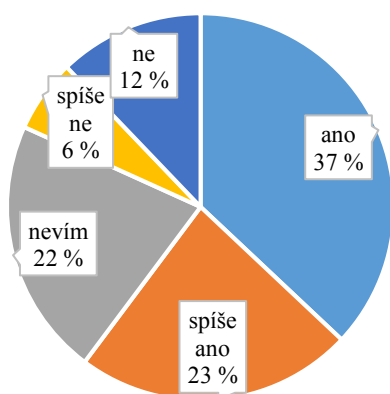
Graf 5.8: Znalost jednotlivých úkolů a cílů zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12: Víte podle kterých kritérií je Vaše pozice zařazena do mzdového tarifu?

Graf 5.9: Znalost kritérií, podle kterých jsou zaměstnanci zařazeni do mzdového tarifu



Zdroj: Vlastní zpracování

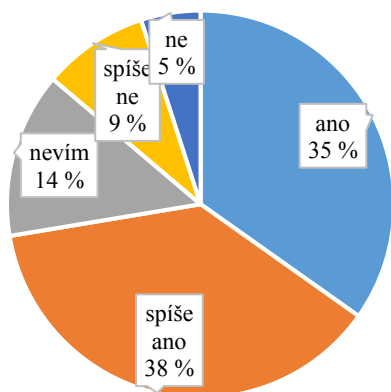
Cílem 12. otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci ví, podle kterých kritérií je jejich pozice zařazena do mzdového tarifu. Z grafu 5.9 vyplývá, že většina zaměstnanců ví, podle kterých kritérií jsou zařazeni do tarifu. Odpověď ano zvolilo 67 respondentů (37 %) a spíše

ano 42 respondentů (23 %). Neutrální odpověď nevím zvolilo 39 respondentů (22 %). Záporně, spíše ne, odpovědělo 11 zaměstnanců (6 %) a ne odpovědělo 22 zaměstnanců (12 %).

Otázka č. 13: Jste seznámeni se systémem odměňování a víte přesně na jaké příplatky, odměny a zaměstnanecké výhody máte nárok a za jakých podmínek?

Úkolem 13. otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci ví, na jaké příplatky, odměny a zaměstnanecké výhody mají nárok a za jakých podmínek. Jak lze vidět na grafu 5.10, téměř 75 % zaměstnanců je seznámeno se systémem odměňování. Odpověď ano zvolilo 63 zaměstnanců, tj. 35 % a spíše ano 68 zaměstnanců, tj. 38 %. Avšak 25 zaměstnanců (14 %) neví, na co mají nárok. Dalších 16 (9 %) zvolilo odpověď spíše ne a 9 zaměstnanců (5 %) odpověď ne.

Graf 5.10: Znalost systému odměňování



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14: Vyberte, jak zajímavé a využitelné jsou pro Vás tyto zaměstnanecké výhody, které máte možnost čerpat. (1 = nejlepší, 5 = nejhorší)

U otázky č. 14 mohli zaměstnanci ohodnotit současné zaměstnanecké výhody na škále od 1 = nejlepší po 5 = nejhorší. Nejlépe dopadlo pět dní dovolené navíc, kterou zvolilo 171 zaměstnanců (94 %). Na druhém místě se 107 hlasy (59 %) skončilo pracovní volno. Třetí místo obsadilo životní a penzijní připojištění. Dále bylo dobře ohodnoceno závodní stravování 76 zaměstnanci (42 %) a zdravotní péče 73 (40 %). Naopak nejhůře dopadlo přechodné ubytování, které oznámkovalo známkou 4 32 zaměstnanců, tj. 18 % a známkou 5 64 zaměstnanců, tj. 35 %. Pomoc zaměstnancům dostalo také horší ohodnocení. Pro známku 4 se rozhodlo 26 zaměstnanců (14 %) a známku 5 zvolilo 20 zaměstnanců (11 %). Je to zřejmě z důvodu, že tyto zaměstnanecké výhody často nečerpají. V celkovém zhodnocení převažuje kladné ohodnocení nad zápornými a dá se tvrdit, že společnost nabízí zajímavé a využitelné

zaměstnanecké výhody. Všechny výsledky si lze prohlédnout v tabulce 5.4 a popis nabízených zaměstnaneckých výhod je v podkapitole 5.1.4 Zaměstnanecké výhody.

Tabulka 5.4 Zaměstnanecké výhody

	1	2	3	4	5
14.1 Pět dní dovolené navíc	94 %	4 %	1 %	0 %	0 %
14.2 Pracovní volno	59 %	28 %	10 %	2 %	1 %
14.3 Zdravotní péče	40 %	30 %	18 %	7 %	4 %
14.4 Závodní stravování	42 %	34 %	15 %	5 %	4 %
14.5 Životní pojištění a penzijní připojištění	52 %	30 %	14 %	4 %	0 %
14.6 Příspěvek na rehabilitaci	28 %	33 %	20 %	12 %	7 %
14.7 Příspěvek na rekondičně – rehabilitační péči	32 %	27 %	20 %	13 %	8 %
14.8 Pomoc zaměstnancům	18 %	30 %	27 %	14 %	11 %
14.9 Přejíždění ubytování	9 %	12 %	26 %	18 %	35 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15: Napište prosím, které z těchto zaměstnaneckých výhod jste čerpal/a během posledního roku.

V otázce č. 15 měli respondenti možnost napsat, které z výše uvedených zaměstnaneckých výhod čerpali v posledním roce. Ne všichni tuto možnost využili. Na základě uvedených odpovědí byl sestaven žebříček nejvyužívanějších výhod:

1. Pět dní dovolené navíc.
2. Zdravotní pojištění a penzijní připojištění.
3. Závodní stravování.
4. Zdravotní péče.
5. Příspěvek na rehabilitaci.
6. Příspěvek na rekondičně – rehabilitační péči.

Ostatní zaměstnanecké výhody nebyly zmíněny.

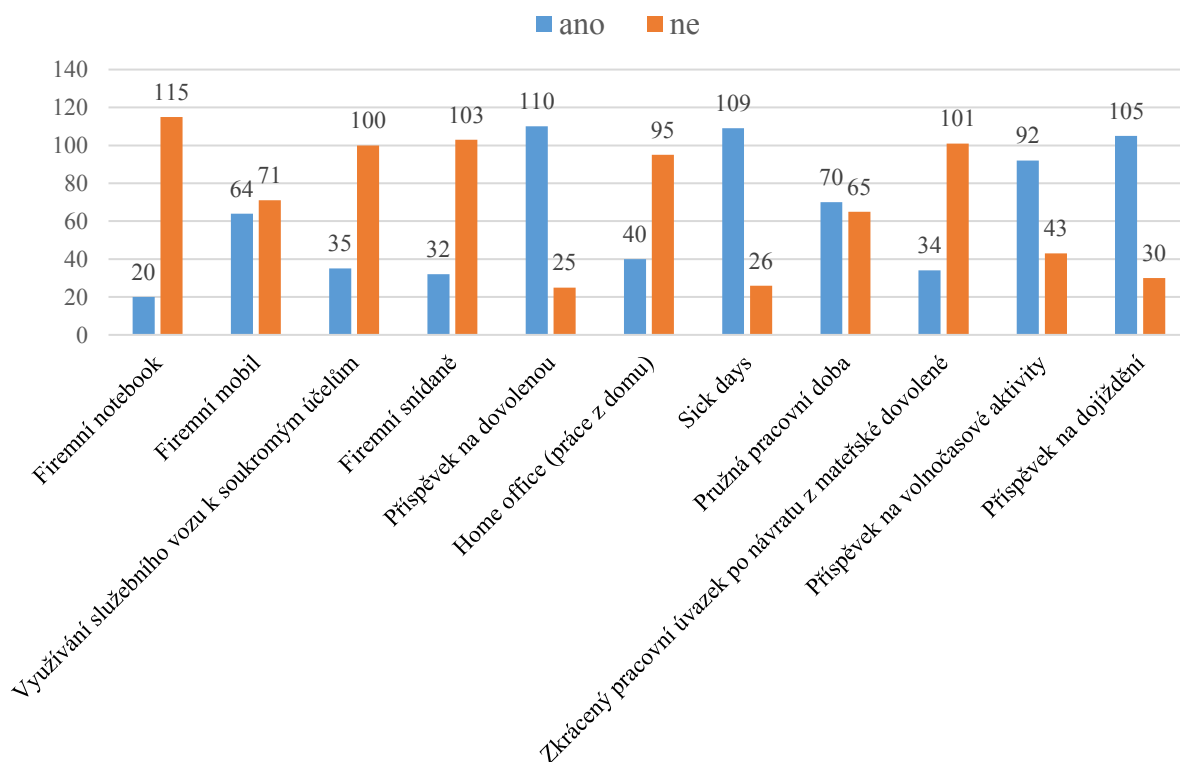
Otázka č. 16: Které z těchto zaměstnaneckých výhod byste uvítal/a?

Pomocí následující otázky bylo zjištěno, jaké zaměstnanecké výhody by zaměstnanci uvítali. Jelikož ne všechny výhody lze použít pro oba typy zaměstnanců, byla tato otázka vyhodnocena zvlášť pro dělníky a technickohospodářské pracovníky.

Na grafu 5.11 lze vidět, že největší zájem je o Příspěvek na dovolenou, kterou zvolilo 110 zaměstnanců. Další výhodou spatřuje 109 zaměstnanců v Sick days. Velký zájem byl pro Příspěvek na dojíždění, který by ocenilo 105 zaměstnanců a Příspěvek na volnočasové

aktivity, který zvolilo 92 zaměstnanců. Naopak nejméně užitečný považuje 115 zaměstnanců Firemní notebook. Jelikož většina dělnických pozic se nachází ve výrobním provozu, dalo se předpokládat, že tuto zaměstnaneckou výhodu nebude volit mnoho zaměstnanců. Dále byl nízký zájem o Firemní snídani, pro které hlasovalo pouze 32 zaměstnanců a Služební vozidlo k soukromým účelům, který získal 35 hlasů. Zkrácený pracovní úvazek po návratu z mateřské dovolené sice získal jen 34 hlasů, ale z hlediska toho, že na dělnických pozicích je dohromady 36 žen, se nesmí brát tato odpověď na lehkou váhu.

Graf 5.11: Návrh zaměstnaneckých výhod u dělníků



Zdroj: Vlastní zpracování

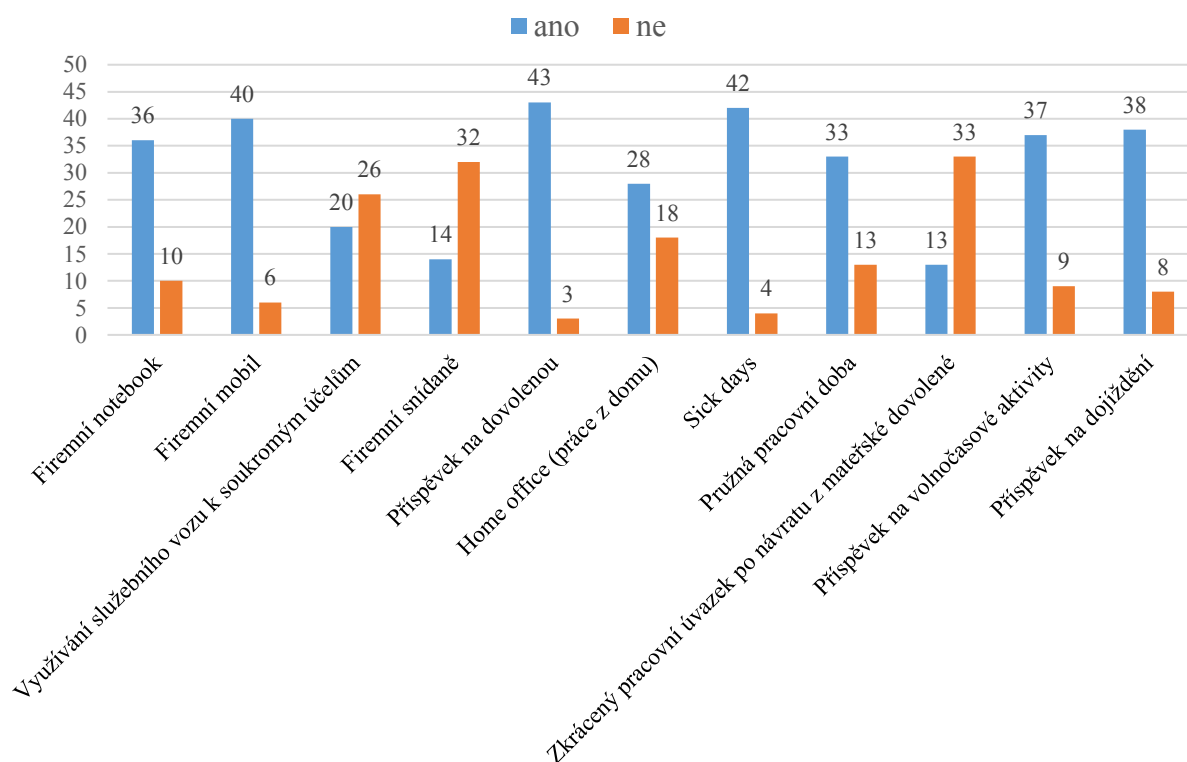
Následující graf 5.12 zobrazuje odpovědi THP. Bylo zjištěno, že 43 zaměstnanců by zvolilo jako další zaměstnaneckou výhodu Příspěvek na dovolenou. Stejně jako u dělnických pozic se na druhém místě s 42 hlasy umístilo Sick days. Mezi další preferované výhody patří Firemní mobil, který by chtělo 40 zaměstnanců. Příspěvek na dojíždění by ocenilo 38 zaměstnanců a Příspěvek na volnočasové aktivity zvolilo 37 zaměstnanců. O další zaměstnaneckou výhodu, a to Firemní notebook by stálo 36 zaměstnanců. Naopak nejnižší zájem byl o Zkrácený pracovní úvazek po návratu z mateřské dovolené, pouze 13 zaměstnanců, avšak jak už bylo vysvětleno výše, je i tato hodnota významná.

Dále 32 zaměstnanců nemá zájem o Firemní snídaně a 26 zaměstnanců o Využívání služebního vozu k soukromým účelům.

V této otázce měli respondenti možnost navrhnout jiné zaměstnanecké výhody, které by uvítali. Tuto možnost nevyužilo moc respondentů, ale i přesto se zde objevilo pár návrhů:

- Začátek nočních směn v neděli.
- Zaměstnanecká půjčka s minimálním úrokem.
- Věrnostní příspěvek pro všechny zaměstnance, které jsou u společnosti nad 20 let.
- Větší příspěvek na penzijní připojištění.
- Příspěvek na výuku cizího jazyka pro všechny zaměstnance.

Graf 5.12: Návrh zaměstnaneckých výhod u THP

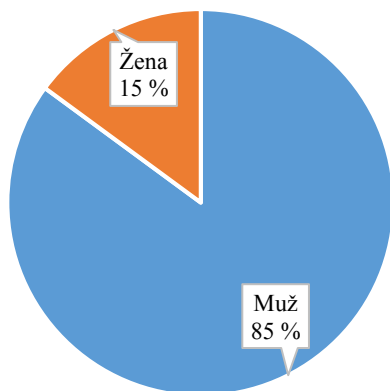


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17: Jaké je Vaše pohlaví?

Pomocí otázky č. 17 bylo zjištěno pohlaví jednotlivých respondentů dotazníkového šetření. Největší zastoupení mají muži, kterých je 154, tj. 85 % a žen je podstatně méně, a to 27, tj. 15 %. Rozdělení respondentů podle pohlaví lze vidět v grafu 5.13.

Graf 5.13: Pohlaví respondentů

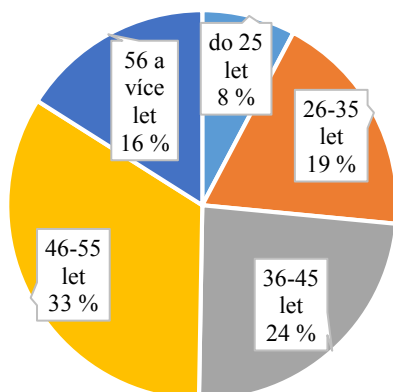


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 18: Jaký je Váš věk?

Následující otázka zjišťovala věk respondentů. Jak lze vidět na grafu 5.14, respondenti si mohli vybrat z pěti věkových kategorií. Do nejnižší kategorie do 25 let spadá 14 zaměstnanců (8 %). Ve skupině 26 – 35 let se nachází 34 zaměstnanců, tj. 19 %. Věkovou kategorii 36 – 45 let označilo 43 lidí, tj. 24 %. Největší zastoupení má věková kategorie 46 – 55 let, kterých je ve společnosti 61 (34 %). Do nejstarší kategorie 56 a více let spadá 29 zaměstnanců a tím tvoří 16 % podíl.

Graf 5.14: Věk respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Záměrem 19. otázky bylo zjistit, jaké je nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Většina respondentů je dělnických profesí, proto 93 zaměstnanců (51 %) má SŠ s výučním listem. Druhou největší skupinou jsou zaměstnanci se SŠ s maturitou, kterých je 67, tj. 37 %. Ve skupině THP se nachází několik vysoce postavených manažerů a odborníků, kteří ke svému povolání potřebují adekvátní vzdělání. Proto je ve společnosti 17 zaměstnanců (9 %), kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání a čtyři zaměstnanci (2 %) s vyšším odborným vzděláním (viz graf 5.15).

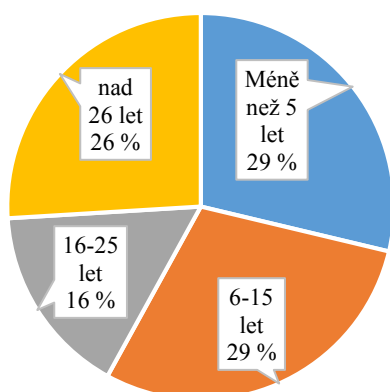
Graf 5.15: Dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 20: Jak dlouho již pracujete v organizaci?

Graf 5.16: Počet odpracovaných let ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

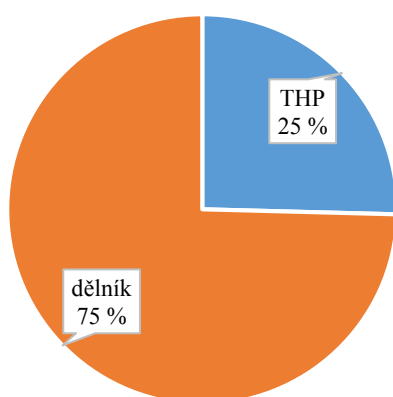
Předposlední otázka se týkala počtu odpracovaných let zaměstnanců v organizaci. Na výběr měli ze čtyř kategorií (viz graf 5.16). Do kategorie Méně než 5 let spadá 52 zaměstnanců (29 %). Možnost 6 – 15 let vyplnilo 53 zaměstnanců (29 %). V následující

kategorii 16 – 25 let je nejméně zaměstnanců a to 29 (16 %). V poslední skupině jsou zaměstnanci, kteří jsou ve firmě přes 26 let. Do této skupiny dle dotazníku spadá 47 zaměstnanců (26 %).

Otázka č. 21: Do jaké skupiny zaměstnanců patříte?

Poslední otázka byla zaměřena na rozdělení zaměstnanců podle skupiny profesí na THP a dělníky. Největší zastoupení zde mají dělníci svými 75 % a tvoří 135 zaměstnanců. Naopak druhá skupina THP má jen 46 zaměstnanců (25 %). Rozdělení lze vidět v grafu 5.17.

Graf 5.17: Rozdělení respondentů podle skupiny



Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení výzkumných otázek

Cílem první výzkumné otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se systémem odměňování. K této výzkumné otázce se vztahovaly otázky 1 – 10 z dotazníkového šetření. Ukázalo se, že většina zaměstnanců nepovažuje systém odměňování za efektivní a motivující. Zejména z důvodu nízké mzdy a nespravedlnosti v odměňování. Zaměstnanci se domnívají, že výše mzdy neodpovídá náročnosti práce a více než polovina nedostává odměny za práci, kterou dělají navíc. Pozitivně dopadlo ohodnocení systému odměňování. Zaměstnanci považují většinu peněžních odměn za velmi důležité. Při dotazování na nehmotné odměny vyplynulo, že společnost nevyužívá tento typ odměny. Naopak pozitivní je, že většina zaměstnanců by doporučila společnost svým známým a přátelům a nezvažují změnu zaměstnavatele. Podle zaměstnanců společnost nabízí horší mzdové ohodnocení než okolní podniky. Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci nejsou úplně spokojeni se systémem odměňování.

Díky druhé výzkumné otázce bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou dobře seznámeni se systémem odměňování. K této výzkumné otázce se vztahovaly otázky 11 – 13 z dotazníkového šetření. Většina zaměstnanců ví, jaké jsou jejich úkoly a cíle. Jsou obeznámeni s kritérii, podle kterých jsou jejich pozice zařazeny do mzdového tarifu. Téměř 75 % zaměstnanců zná systém odměňování, ví tedy na jaké příplatky, odměny a zaměstnanecké výhody má nárok a za jakých podmínek.

Účelem poslední tedy třetí výzkumné otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s nabízenými zaměstnaneckými výhodami. K této výzkumné otázce se vztahovaly otázky 14 – 17 z dotazníkového šetření. Bylo zjištěno, že zaměstnanci hodnotí velmi kladně nabízené zaměstnanecké výhody a pouze jedna má negativní hodnocení. Většina zaměstnanců každoročně využívá většinu zaměstnaneckých výhod, ale rádi by přivítali i nové výhody jako třeba Sick days, příspěvek na dopravu do zaměstnání a bezúročnou půjčku.

Při vyhodnocení otázek je třeba počítat s tím, že zaměstnanci budou záměrně volit negativní odpovědi, aby dosáhli zlepšení stávajícího systému odměňování.

Shrnutí praktické části

Tato část diplomové práce se zabývala analýzou současného systému odměňování zaměstnanců. Nejdříve byla představena organizace, její historie a současný vývoj. Poté byla uvedena organizační struktura včetně personálního úseku a detailně popsána struktura zaměstnanců, kterých v organizaci pracuje přes 300.

V následující části byla popsána současná analýza systému odměňování. Organizace má systém odměňování důkladně popsán v Kolektivní smlouvě a Směrnících. Nachází se zde údaje o tom, z čeho se skládá celková odměna. Je zde popsána základní odměna a doplňkové formy odměňování jako mimořádné odměny, cílové odměny, odměny z fondu vedoucího, pravidelné prémie a odměny při výročí. Dále jsou vysvětleny příplatky např. za práci přesčas, za práci ve svátcích, v noci, za odpolední směny atd. Analýzu systému odměňování uzavírají zaměstnanecké výhody, které jsou nabízeny organizací. Další podkapitola se týkala dotazníkového šetření. Na začátku byly stanoveny výzkumné otázky, na základě kterých byl vytvořen dotazník. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na všechny zaměstnance organizace. Bylo zjištěno, že zaměstnanci nejsou spokojeni se stávajícím systémem odměňování, vadí jim nízká mzda a nespravedlnost, ale i přesto neuvažují o změně zaměstnání a společnost by doporučili svým známým a přátelům. Většina zaměstnanců je dobře seznámena se systémem odměňování a je spokojena s nabízenými zaměstnaneckými výhodami.

Z analýzy společnosti a dotazníkového šetření vyplynuly nedostatky v některých oblastech systému odměňování. Na tyto nedostatky je zaměřena poslední kapitola Návrhy a doporučení.

6 Návrhy a doporučení

Na základě znalosti teoretických východisek, provedené analýzy zkoumaného problému a zpracování informací získaných výzkumem byly odhaleny slabiny stávajícího systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci. Byly stanoveny následující návrhy a doporučení, které by mohly vylepšit stávající systém odměňování zaměstnanců, aby mohl být ještě efektivnější a účinnější.

1. Revize stávajícího systému odměňování

Následující návrhy se týkají oblasti tržních sazeb, odměn a nehmotného odměňování.

Provedení analýzy tržních sazeb

Zaměstnanci si v dotazníkovém šetření několikrát stěžovali, že dostávají nízkou mzdu a zmiňovali, že okolní podniky nabízejí vyšší mzdové ohodnocení než Šroubárna Kyjov. Toto tvrzení lze potvrdit anebo vyvrátit pomocí analýzy tržních sazeb. Tato analýza porovnává údaje o peněžních odměnách a zaměstnaneckých výhodách, které jsou nabízeny na podobných pracovních místech v jiných společnostech. Pomocí analýzy se zjišťují informace o mzdových tarifech, délce pracovního týdne, výkonových forem mezd, zvláštních příplatků, detailů kolektivní smlouvy atd. Tento proces může být pro společnost náročný, ale naštěstí na trhu existují poradenské firmy, které provádí speciální šetření. Jednou z nich je firma Trexima spol. s r. o., která nabízí širokou škálu služeb v oblasti řízení lidských zdrojů. Provádí např. analýzu systému odměňování, mzdové srovnání a návrhy systému odměňování. Ceník služeb Trexima se odvíjí od typu společnosti a specifických požadavků. Pokud by se ukázalo, že společnost nabízí konkurenceschopné odměny, mohlo by to přispět k spokojenosti zaměstnanců. V případě, že společnost podhodnocuje mzdy, jak se domnívají zaměstnanci, měla by upravit stávající mzdy na konkurenceschopnou úroveň, aby nedocházelo např. k fluktuaci zaměstnanců.

Věrnostní odměna

Ve společnosti je zaměstnaná více než 1/3 zaměstnanců déle než 20 let. Není proto překvapením, že se v dotazníkovém šetření objevil návrh na odměnu zaměstnancům, kteří jsou věrni společnosti. V otázce č. 10, která se věnovala návrhům na zlepšení systému odměňování, byl požadavek na stupňování mzdy podle odpracovaných let na místo tarifní mzdy. Toto odměňování však nemusí být zcela efektivní a spíše by zaměstnanci měli být odměňováni podle výkonu, znalostí, dovedností, produktivity a podobně, jak je tomu doposud.

Jiný způsob ocenění dlouholeté práce může být věrnostní odměna. Tato odměna by byla jednorázově vyplacena zaměstnancům k příležitosti 20., 30. a 40. let zaměstnání ve společnosti. Výše odměny by činila 10 000 Kč za 20 let, 15 000 Kč za 30 let a 20 000 Kč za 40 let. Zaměstnavatel si může odměnu zahrnout do daňových výdajů a zaměstnanec ji musí zdanit a odvést pojistné.

Nehmotné odměňování

Na základě analýzy současného systému odměňování a otázky č. 6 v dotazníkovém šetření, která se zabývala nehmotným odměňováním, bylo zjištěno, že systém odměňování je založen spíše na hmotné odměně a nehmotné odměňování společnost nevyužívá nebo ho zaměstnanci dostatečně nevnímají. Jak bylo uvedeno v dotazníkovém šetření, nejvíce zaměstnanci spatřují nehmotnou odměnu v jistotě příjmu a pověsti organizace. Společnost by tak měla nehmotné odměňování zavést nebo zdůraznit, protože má velký vliv na motivaci a celkový výkon zaměstnanců.

První navrhovanou odměnou je zlepšení **vztahů na pracovišti**, a to jak na straně vedoucí – zaměstnanec, tak i mezi spolupracovníky. Je důležité vytvořit přátelskou atmosféru, díky které se zaměstnanci budou cítit dobře, a bude přispívat ke zlepšení pracovních výsledků. Dále bylo zjištěno, že pouze 36 % zaměstnanců dostává **pochvalu a uznání**. Přitom uznání patří k nejdůležitějším formám nehmotného odměňování. Vedoucí jednotlivých úseků by měli chválit zaměstnance za dobře odvedenou práci. Tím zaměstnanci získají pocit důležitosti a spokojenosti a společnost nemusí obětovat žádné výdaje. Dalším problémem je, že společnost nenabízí žádný **kariérní postup** a tím pádem není využit potenciál zaměstnanců. Společnost by měla zavést např. plány osobního rozvoje, vertikální možnost postupu jako povýšení, nebo horizontální možnost postupu jako rozvoj zkušeností nebo přechod na jinou pozici na téže úrovni. Pokud zaměstnanec nebude mít možnost kariérního postupu a tím pádem i zvýšení mzdy, může se stát, že společnost opustí. Poslední navrhovanou odměnou je větší **pravomoc**, která v dotazníkovém šetření dopadla nejhůře. Vedoucí by se neměli bát přenechat určité úkoly na zaměstnance, např. složitější úkoly, díky kterým mohou zaměstnanci získat nové zkušenosti, dovednosti a získat pocit zodpovědnosti nebo úkoly, prostřednictvím kterých se mohou seberealizovat a uplatnit svůj potenciál.

2. Revize zaměstnaneckých výhod

Společnost uplatňuje plošný (fixní) systém zaměstnaneckých výhod, tzn. že chce, aby všechny výhody mohli čerpat všichni zaměstnanci. Z tohoto důvodu není navržen flexibilní

(pružný) systém zaměstnaneckých výhod. Na základě otázek č. 14 a č. 15 bylo zjištěno, že zaměstnanci nejméně využívají přechodné ubytování a pomoc zaměstnancům. Proto je doporučeno tyto výhody zrušit a nahradit je následujícími výhodami.

Příspěvek na dovolenou

Následující návrh vznikl z dotazníkového šetření, kdy pro zavedení příspěvku na dovolenou bylo 85 % zaměstnanců. Zaměstnanci mají sice 5 dní dovolené navíc, ale mnohdy z finanční nedostupnosti nemohou odjet na dovolenou a dostatečně se zrelaxovat. Proto je navržen příspěvek na dovolenou. Tento příspěvek může přinést výraznou úsporu do rodinného rozpočtu zaměstnance. Výše příspěvku by mohla činit 5000 Kč na jednoho zaměstnance. Co se týče nákladů, tak podle § 6 odst. 9 písm. d) je tento příspěvek osvobozen od daně z příjmů do částky 20 000 Kč/rok na jednoho zaměstnance. Aby tato výhoda byla daňově osvobozena, musí zaměstnavatel poskytnout příspěvek na dovolenou v nepeněžitě formě. Znamená to tedy, že zaměstnavatel musí koupit zaměstnanci dovolenou. V praxi to může vypadat tak, že pokud si chce zaměstnanec koupit dovolenou za 20 000 Kč, bude muset uhradit 15 000 Kč zaměstnavateli a ten poté celou dovolenou zaplatí. V případě, že by zaměstnavatel poskytl příspěvek na dovolenou v peněžitě formě, jednalo by se o zdanitelný příjem. Z toho by poté musel jak zaměstnanec, tak i zaměstnavatel odvést sociální a zdravotní pojištění.

Zákon neupravuje ostatní podmínky poskytnutí. Zaměstnavatel si může vybrat, zda bude příspěvek poskytovat všem zaměstnancům anebo jen některým. Měl by však zachovat zásadu rovného zacházení se zaměstnanci. Dále by měl stanovit určité podmínky, které budou vneseny do Kolektivní smlouvy a Směrnic a na základě kterých se bude určovat kdo příspěvek dostane. Takové podmínky mohou být:

- zaměstnanec je v pracovním poměru nepřetržitě 2 roky,
- tento příspěvek může zaměstnanec čerpat jednou za tři roky,
- nesmí porušit některé ustanovení pracovního řádu,
- nesmí dát výpověď.

Příspěvek na dojíždění

Na základě otázky č. 16 dotazníkového šetření, která se věnovala zaměstnaneckým výhodám, bylo zjištěno, že 79 % všech zaměstnanců by uvítalo příspěvek na dojíždění. Každý zaměstnanec musí řešit problém s dopravou do práce. Někteří využívají kolo jako způsob dopravy, ale většina jezdí autem nebo hromadnou dopravou. Tyto náklady neustále

rostou vzhledem ke zvyšující se ceně pohonných hmot, a tak si někteří lidé vybírají zaměstnání hlavně podle vzdálenosti zaměstnání od bydliště. Příspěvek na dojíždění je dobrý způsob, jak motivovat nezaměstnané k tomu, aby dlouhé a přitom nákladné dojíždění za prací nebylo překážkou. Pokud by společnost sídlila např. mimo město, může využít smluvního dopravce, a tak zajistit dopravu zaměstnanců z jednoho místa do práce. Společnost se však nachází ve městě blízko autobusového nádraží, a tak autorka navrhuje zavést měsíční příspěvek na dojíždění do zaměstnání. Na tento příspěvek by měl nárok každý zaměstnanec za podmínek uvedených v tabulce 6.1.

Tabulka 6.1 Podmínky poskytnutí příspěvku

Dojezdová vzdálenost	Výše příspěvku
do 10 km	500 Kč
11 – 25 km	1000 Kč
26 – 50 km	2000 Kč
nad 51 km	2500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tento příspěvek by byl ukotven v Kolektivní smlouvě a Směrnici a dle § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 je daňovým výdajem. Z hlediska daňového režimu zaměstnance se tento příspěvek musí zdanit daní z příjmu jako příjem ze závislé činnosti podle § 6 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Znamená to tedy, že se částka připočte k hrubé mzdě zaměstnance a podléhá tak odvodům pojistného na sociální a zdravotní pojištění, a to jak na straně zaměstnance, tak na straně zaměstnavatele.

Bezúročná zaměstnanecká půjčka

Návrh na bezúročnou zaměstnaneckou půjčku vznikl z otázky č. 16, kdy mohli zaměstnanci napsat zaměstnanecké výhody, které by uvítali. Podmínky na získání hypotéky nebo úvěru se na trhu neustále zpříšňují a je tak velmi obtížné pro některé zaměstnance je získat. Společnost, které se dobře daří a má volné peněžní prostředky může nabídnout zaměstnancům bezúročnou půjčku a zaměstnanci tak ušetří na úrocích, které by museli platit např. u banky.

Tato půjčka by sloužila na bytové účely a fungovala by na základě smlouvy o půjčce, která by obsahovala informace o účelu, výši půjčky, výši splátek, době splatnosti a způsobu zaplacení v případě ukončení pracovního poměru. Pro získání půjčky by musel mít zaměstnanec uzavřenou smlouvu na dobu neurčitou a maximální výše půjčky by mohla činit 100 000 Kč. Dle § 6 odst. 9 v) zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů je tato bezúročná půjčka osvobozena od daní z příjmů, pokud nepřekročí částku

300 000 Kč. Půjčku může společnost poskytovat buď ze sociálního fondu, nebo zisku po zdanění.

Sick days

Benefit Sick days vznikl na základě toho, že zaměstnanec, který je nemocný nedostane první tři dny žádnou náhradu mzdy. Většina zaměstnanců však chodí do práce i přes to, že jsou nemocní, aby o mzdu nepřišli. Nemocný zaměstnanec např. ten, který pracuje ve výrobě s větším množstvím spolupracovníků, tak může nakazit své kolegy. V konečném důsledku se mu ještě přitíží, bude se léčit déle, a navíc přeneseme nemoc na ostatní. Zavedením Sick days by se mohlo této časté situaci předejít a z dotazníkového šetření vyplynulo, že 83 % zaměstnanců by ocenilo tuto zaměstnaneckou výhodu. Podmínky jako způsob oznamování, výše náhrady a počet dní jsou plně v režii zaměstnavatele. Z analýzy společnosti je navrženo, aby Sick days trval nejdéle 3 dny v kalendářním roce a náhrada by se určovala podle průměrné mzdy pro pracovní právní účely, včetně odměn, příplatků, prémie nebo podle průměrné měsíční mzdy zaměstnance podle tarifu. V případě, že zaměstnanec dostává hrubou mzdu 20 000 Kč za měsíc, vydělí se tato částka počtem hodin v měsíci např. 163 a vynásobí se délkou pracovní doby za jeden den, která činí 7,5 hodiny. Tomuto zaměstnanci by náležela náhrada mzdy ve výši 920 Kč za jeden Sick day. Tato částka musí být zdaněna stejně jako klasická mzda. Problémem u této výhody může být, že si zaměstnanci mohou brát volno ne za účelem vyléčit se, ale například k prodloužení víkendu.

7 Závěr

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci a na základě získaných údajů navrhnout možná doporučení na zlepšení. Jednotlivé kapitoly představují dílčí celky, které vedou ke splnění cíle.

V první části byly vymezeny základní pojmy, jako např. systém a strategie odměňování a definice a cíle řízení odměňování. Dále byly rozlišeny mzdové formy, které se člení na časové, úkolové a doplňkové. Podkapitola zásluhové odměňování byla zaměřena na odměňování podle výkonu, kompetencí a přínosu. Při odměňování hraje velkou roli i hodnocení práce, které poskytuje základnu pro stanovení spravedlivé odměny. Poté byly uvedeny struktury stupňů a mzdové/platové struktury, které jsou tvořeny velkým množstvím stupňů. Teoretickou část uzavíraly zaměstnanecké výhody, jejich členění a Cafeteria systém.

Druhá část byla věnována charakteristice vybrané organizace. Byla představena její historie a současnost, popsána organizační struktura včetně ekonomicko-personálního útvaru a byly předloženy informace o struktuře zaměstnanců.

Ve třetí části byla popsána analýza současného systému odměňování zaměstnanců. Bylo vysvětleno, že k základní mzdě dostávají zaměstnanci pravidelně odměny a prémie. Dále mají nárok na různé příplatky, jako např. příplatek za práci přesčas, za práci ve svátek, za práci v noci nebo ve ztíženém pracovním prostředí. Dále jsou uvedeny zaměstnanecké výhody, které mohou všichni zaměstnanci čerpat. Na základě analýzy systému odměňování byl vytvořen dotazník. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci nejsou spokojeni se stávajícím systémem odměňování.

V poslední části byly na základě analýzy systému odměňování a dotazníkového šetření sepsány návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zlepšení současného systému odměňování. Návrhy byly rozděleny do dvou kategorií, na revizi stávajícího systému a revizi zaměstnaneckých výhod. První návrh se týkal zavedení analýzy tržních sazeb. Dále byla navržena věnostní odměna pro zaměstnance, kteří jsou u společnosti déle než 20 let. Bylo zjištěno, že společnost nenabízí nehmotné odměny, proto bylo doporučeno je zavést. V revizi zaměstnaneckých výhod se první dva návrhy týkaly příspěvku. První byl příspěvek na dovolenou, který by činil 5000 Kč pro každého zaměstnance a druhý na dopravu, který byl stanoven podle vzdálenosti bydliště od práce. Dále byla navrhována bezúročná zaměstnanecká půjčka, která by činila maximálně 100 000 Kč. Poslední zaměstnaneckou výhodou bylo zavedení Sick days.

Navržené změny v systému odměňování mohou být přínosem jak pro zaměstnance, tak i pro organizaci. Cílem diplomové práce byla změna systému odměňování a tento cíl byl splněn.

Seznam použité literatury

a) Knihy

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

BYARS, Lloyd L. a Leslie W. RUE. *Human Resource Management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2011. 414 s. ISBN 00-735-3055-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTHOVÁ, P., J. BLÁHA a A. ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. SOET, vol. 17. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. 220 s. ISBN 978-80-248-3789-5.

HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, Vol. 12. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. 337 s. ISBN 978-80-248-3554-9.

JACKSON, Susan E., R. S. SCHULER a S. WERNER. *Managing human resources*. 11th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2012. 668 s. ISBN 978-1-111-58022-3.

KAŇÁKOVÁ Z., J. BLÁHA a J. BABICOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 9788024724973.

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

b) Právní předpisy

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů

c) Elektronické zdroje

HAY GROUP. *Engage Employees and Boost Performance*. 2 [online]. [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: <http://www.haygroup.com/us/downloads/details.aspx?id=7343>.

SROUBK. *Organizační struktura* [online]. [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: <http://www.sroubk.cz/cs/o-firme-sroubarna-kyjov-srouby-matice-vykovky/sroubarna-kyjov-organizacni-struktura/>.

d) Ostatní

ZEMAN, Karel. *Metodika pro psaní bakalářských a diplomových prací*. Praha, 2013. Vysoká škola ekonomická v Praze, Národohospodářská fakulta, Katedra hospodářské a sociální politiky.

Seznam zkratek

RRP – rekondičně - rehabilitační péči

THP – technickohospodářský pracovník

ŠK – Šroubárna Kyjov

ZDP – Zákon o daních z příjmu


ZP – Zákoník práce

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21. 4. 2017



Romana Dubná

Seznam příloh

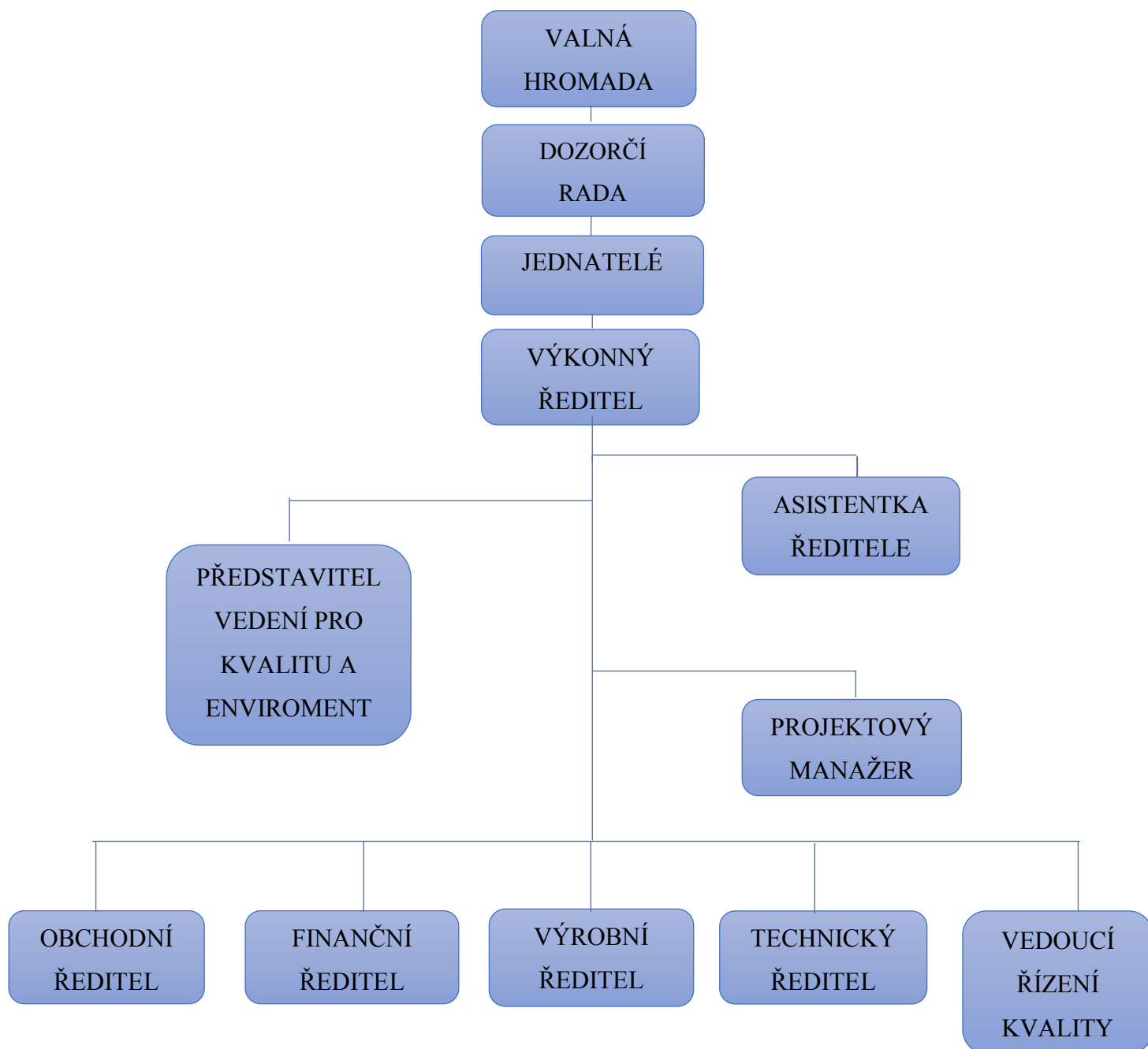
Příloha č. 1 – Organizační struktura

Příloha č. 2 – Směrnice č.6/2017 pro poskytování příspěvku na rekondičně – rehabilitační péči (RRP)

Příloha č. 3 – Dotazník

Přílohy

Příloha č. 1 - Organizační struktura



Zdroj: SROUBK. *Organizační struktura* [online]. [cit. 2017-02-26].

Dostupné z: <http://www.sroubk.cz/cs/o-firme-sroubarna-kyjov-srouby-matice-vykovky/sroubarna-kyjov-organizacni-struktura/>

Příloha č. 2 - Směrnice č. 6/2017 pro poskytování příspěvku na rekondičně – rehabilitační péči (RRP)

***Směrnice č. 6/2017
pro poskytování příspěvku na rekondičně – rehabilitační péči (RRP)***

Článek č. I.

Poskytování příspěvku na RRP

Zaměstnavatel poskytne vybraným zaměstnancům společnosti v daném roce příspěvek na rekondičně – rehabilitační péči v trvání 6 dnů ve výši **2 190 Kč** za podmínek stanovených touto směrnicí.

Článek č. II.

Způsob přidělení RRP

Počet průkazů a výběr smluvních lékařských zařízení na daný rok bude stanoven vedením společnosti.

Návrh zaměstnanců, kteří se zúčastní RRP provedou vedoucí jednotlivých organizačních úseků, a to s přihlédnutím:

- k náročnosti vykonávané práce,
- ke ztíženému pracovnímu prostředí,
- k výkonu práce s vysokým nárokem na organizační schopnosti a vysokou mírou odpovědnosti.

Schválení zaměstnanců, kteří se zúčastní RRP bude provedeno vedením společnosti po projednání s odborovou organizací.

Jmenné seznamy účastníků RRP budou předány do konce dubna EPÚ. Seznamy musí obsahovat:

- jméno a příjmení účastníka,
- osobní číslo účastníka.

Článek č. III.

Podmínky poskytování příspěvku

Příspěvek na RRP se poskytuje za těchto podmínek:

- zaměstnanec je v pracovním poměru nepřetržitě 2 roky,
- zaměstnavatel poskytuje účastníkům RRP v lázeňských zařízeních 3 dny pracovního volna s náhradou mzdy. Na zbývající část RRP umožní zaměstnavatel čerpání dovolené, případně pracovního volna bez náhrady mzdy (neplacené volno).

Příspěvek zaměstnanci nepřísluší:

- porušil-li zaměstnanec některé ustanovení pracovního řádu,
- zameškal-li zaměstnanec v daném roce jednu nebo více směn odsouhlasených VZO jako neomluvená absence,
- byl-li zaměstnanci v posledních 6-ti měsících pravomocně uložen trest soudem pro čin, jehož se dopustil při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s nimi,

- dal-li zaměstnanec výpověď z pracovního poměru a plyne mu výpovědní doba,
- měl-li zaměstnanec pozitivní zjištění alkoholu či jiných návykových látek v pracovní době,
- odcizil-li nebo se pokusil odcizit jakoukoliv součást majetku zaměstnavatele,
- porušil-li léčebný režim v pracovní neschopnosti.

Článek č. IV.

Povinnosti účastníků RRP

1. V lázeňském zařízení potvrdí lékař účastníkovi absolvování procedur na předloženém průkazu k účasti na RRP. Účastník RRP předloží tento průkaz po návratu na pracoviště přímému nadřízenému ke schválení poskytnutí 3 dnů pracovního volna s náhradou mzdy a poté jej postoupí mzdové účetní.
2. Každý účastník RRP je povinen dodržovat řád lázeňského zařízení, stanovený denní režim, pokyny lékařů a zdravotnických pracovníků a absolvovat všechny předepsané léčebné procedury.
3. Před léčebnými procedurami a v jejich průběhu je zakázáno používání alkoholických nápojů a jiných návykových látek.
4. Účastník, který závažným způsobem poruší řád lázeňského zařízení nebo jiné povinnosti uvedené v této směrnici, může být vyloučen z pobytu. V případě vyloučení nastoupí zaměstnanec další den do zaměstnání. Zároveň je povinen zaměstnavateli uhradit náklady spojené s RRP.

Článek č. V.

Závěrečné ustanovení

1. Platnost této směrnice je od 1. 1. 2017.

V Kyjově dne 20. 12. 2016

.....
Luděk Jagoš
předseda ZO OS KOVO

.....
Ing. František Červenka
ředitel společnosti

Příloha č. 3 - Dotazník

Vážený pane, vážená paní,

jsem studentkou 5. ročníku Ekonomické fakulty VŠB-TUO, oboru Management a jako téma své diplomové práce jsem si zvolila změnu systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci. Ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění anonymního dotazníku, který slouží pro účely mé diplomové práce. Dotazník se skládá z 21 otázek a jeho vyplnění Vám zabere asi 9 minut. Pokud budete chtít být seznámeni s výsledky dotazníku, ráda Vám je poskytnu.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

Romana Dubná

Pokud není stanoveno jinak, označte prosím pouze jednu odpověď.

1. Domníváte se, že současný systém odměňování ve Vaší společnosti je efektivní (působí na dobrý pracovní výkon)?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne (prosím uveďte důvod).....
- e) ne (prosím uveďte důvod).....

2. Motivuje Vás současný systém odměňování?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne (prosím uveďte důvod).....
- e) ne (prosím uveďte důvod).....

3. Můžete potvrdit, že Vaše mzda odpovídá náročnosti Vaší práce?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) ne

4. Myslíte si, že dostáváte odměny za práci, kterou děláte navíc? (mimo rozsah Vaší běžné pracovní náplně)

- a) ano
- b) spíše ano
- c) nevím
- d) spíše ne
- e) ne

5. Zvažte, jak důležité jsou pro vás následující způsoby odměňování, vzhledem k Vašemu pracovnímu výkonu? V případě, že určitý typ odměny nedostáváte, prosím nevyplňujte.

	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Nedůležité	Nevím
5.1 Základní mzda	1	2	3	4	5
5.2 Mimořádná odměna	1	2	3	4	5
5.3 Cílové odměny	1	2	3	4	5
5.4 Odměny z fondu vedoucího	1	2	3	4	5
5.5 Prémie	1	2	3	4	5
5.6 Odměny při výročí	1	2	3	4	5
5.7 Příplatek za práci přesčas	1	2	3	4	5
5.8 Příplatek za práci ve svátek	1	2	3	4	5
5.9 Příplatek za práci v noci	1	2	3	4	5
5.10 Příplatek za práci v odpoledních směnách	1	2	3	4	5
5.11 Příplatek za práci o sobotách a nedělích	1	2	3	4	5
5.12 Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí	1	2	3	4	5
5.13 Příplatek za práci v nepřetržitém provozu	1	2	3	4	5

6. Které z těchto typů nehmotných odměn jsou využívány ve Vaší společnosti? (zvolte prosím, u každého jednu odpověď)

6.1 Smysluplnost práce	ANO	NE
6.2 Příležitost k úspěchu/seberealizaci	ANO	NE
6.3 Kvalita pracovních vztahů	ANO	NE
6.4 Jistota příjmu	ANO	NE
6.5 Pověst organizace	ANO	NE
6.6 Pochvala a uznání	ANO	NE
6.7 Vzdělávání a rozvoj nad rámec současné práce	ANO	NE
6.8 Příležitost k postupu v kariéře	ANO	NE
6.9 Větší rozhodovací pravomoc	ANO	NE

7. Doporučil(a) byste svým známým a přátelům zaměstnání ve Vaší společnosti?

- a) ano (prosím uveďte důvod).....
b) spíše ano (prosím uveďte důvod).....
c) nevím
d) spíše ne (prosím uveďte důvod).....
e) ne (prosím uveďte důvod).....

8. Vyberte, jak si myslíte, že Vaše společnost odměňuje své zaměstnance ve srovnání s okolními podniky?

- a) nadprůměrně b) podprůměrně c) stejně

9. Zvažujete změnu zaměstnavatele?

- a) ano b) ne

Pokud ANO, co by změnilo váš názor?

.....

10. Máte nějaké návrhy na zlepšení systému odměňování nebo připomínky k systému odměňování?

.....

11. Jste seznámeni s tím, co se od Vás v pracovním výkonu očekává – jaké jsou Vaše úkoly a cíle?

- a) ano
b) spíše ano
c) nevím
d) spíše ne
e) ne

12. Víte podle kterých kritérií je Vaše pozice zařazena do mzdového tarifu?

- a) ano
b) spíše ano
c) nevím
d) spíše ne
e) ne

13. Jste seznámeni se systémem odměňování a víte přesně na jaké příplatky, odměny a zaměstnanecké výhody máte nárok a za jakých podmínek?

- a) ano
b) spíše ano
c) nevím
d) spíše ne
e) ne

14. Vyberte, jak zajímavé a využitelné jsou pro Vás tyto zaměstnanecké výhody, které máte možnost čerpat. (1 = nejlepší, 5 = nejhorší)

14.1 Pět dní dovolené navíc	1	2	3	4	5
14.2 Pracovní volno	1	2	3	4	5
14.3 Zdravotní péče	1	2	3	4	5
14.4 Závodní stravování	1	2	3	4	5
14.5 Životní pojištění a penzijní připojištění	1	2	3	4	5
14.6 Příspěvek na rehabilitaci	1	2	3	4	5
14.7 Příspěvek na rekondičně – rehabilitační péči	1	2	3	4	5
14.8 Pomoc zaměstnancům	1	2	3	4	5
14.9 Přechodné ubytování	1	2	3	4	5

15. Napište prosím, které z těchto zaměstnaneckých výhod jste čerpal/a během posledního roku.

16. Které z těchto zaměstnaneckých výhod byste uvítal/a? (zvolte prosím, u každého jednu odpověď)

16.1 Firemní notebook	ANO	NE
16.2 Firemní mobil	ANO	NE
16.3 Využívání služebního vozu k soukromým účelům	ANO	NE
16.4 Firemní snídaně	ANO	NE
16.5 Příspěvek na dovolenou	ANO	NE
16.6 Home office (práce z domu)	ANO	NE
16.7 Sick days*	ANO	NE
16.8 Pružná pracovní doba	ANO	NE
16.9 Zkrácený pracovní úvazek po návratu z mateřské dovolené	ANO	NE
16.10 Mobilní tarif	ANO	NE
16.11 Příspěvek na volnočasové aktivity	ANO	NE
16.12 Příspěvek na dojíždění	ANO	NE

(*sick days - v případě nemoci zůstat doma a pobírat mzdu)

Navrhněte prosím, další zaměstnanecké výhody, které byste uvítal/a.

17. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

18. Jaký je Váš věk?

- a) do 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 55 let
- e) 56 a více let

19. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

- a) SŠ s výučním listem
- b) SŠ s maturitou
- c) Vyšší odborné vzdělání
- d) Vysokoškolské vzdělání

20. Jak dlouho již pracujete v organizaci?

- a) Méně než 5 let
- b) 6 – 15 let
- c) 16 – 25 let
- d) nad 26 let

21. Do jaké skupiny zaměstnanců patříte?

- a) THP
- b) dělník

Zdroj: Vlastní zpracování